

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

主席：

政府帳目委員會今天會繼續就審計署署長第三十八號報告書第 6 章有關郵政署的財政表現進行第二次的公開聆訊。證人包括署理經濟局局長趙崇幗女士、郵政署署長陸炳泉先生、郵政署副署長蔣任宏先生、郵政署總庫務會計師陳吳肇微女士。首先請張宇人議員提問。

張宇人議員：

可否先討論第 2 部分？

主席：

秘書提醒我陸署長希望在聆訊開始前發言。抱歉，張宇人議員。

郵政署署長陸炳泉先生：

多謝主席。在上次的公開聆訊，各位議員對郵政署操作的項目很有興趣，所以我希望在聆訊前就香港郵政業務狀況及終端費的制度作一個簡單的介紹。相信委員會秘書已將資料分發給大家。

第 1 頁是有關終端費的制度。主要是牽涉國際間郵件交換計算的會計系統，是由原寄郵政機關支付收件的郵政機關，補償其在派遞郵件所需的費用。這是一個大原則，是終端費產生的目的。

第 2 頁是有關如何計算終端費。整個計算制席是相當複雜，希望藉第二頁簡化了的圖表為大家作出解釋。終端費是根據每公斤內有多少封信件而計算，是有一個單位乘出來的，以每公斤全部都是 20 克的信件來說，每公斤要支付的終端費約為港幣 80 元；若每公斤的數量是正常範圍內的 48 克至 71 克，則要支付的終端費約為港幣 34 元；若只有一件郵件而重量是 1,000 克，則要支付的終端費是港幣 11 元；根據這個計算方法，出口郵件的終端費，很大程度上是受出口郵件的重量所影響，越接近 1 公斤的重量，所需支付的終端費則會越便宜。

第 3 頁是有關大量投寄郵袋服務對每年所付的終端費的影響。我們列出過去 6 年的資料，在回覆立法會秘書處的書面文件中亦有提及。大量投寄郵袋服務在營運上每年都有虧損，但若將這些郵件的重量及數量計算在整體對海外郵政機關的付款內，在整體而言，是沒有單獨計算大量投寄郵袋服務那麼差，最後一行提到每年還會有少許的盈利，終端費用的計算方法是包括所有出口的郵件。在此，我已簡單地解釋終端費對整體出口郵件的影響。

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

第 4 頁是有關郵政業務盈利的虧損。基本上分三類，第一類是主要業務，包括本地、平郵及空郵的信函。盈利及成本的計算方法是收回十足的成本，在 2000-01 年的財政年度內，主要業務的虧損是 8,200 萬元。第二類是競爭性的業務，例如速遞服務，盈利亦是根據十足收回成本計算，盈利是 9,111 萬元。第三類是附屬業務，即邊際業務，是以邊際成本計算，原因是這些服務對基本的基建成本沒有特別的增加，操作這些服務主要是可以增加基建的用途及提高收入，郵趣廊、郵政匯款、郵電通等服務以邊際成本的計算方法都有微少的利潤。如果將來發展到某個程度而市場又接受這些服務的話，時機成熟時，我們是可以收回十足的成本。我重溫上次公開聆訊的主題。多謝主席。

主席：

今次的聆訊會跟進有關邊際成本、十足成本和其他業務等問題，在上次聆訊時未有正式的討論。請張宇人議員先提問。

張宇人議員：

主席。我希望先讓審計署的同事有一點時間研究一下 2000-01 年度的邊際成本。我們首先討論第 2 部分，然後再回來討論署長剛提及的問題，最後若時間容許的話，我們再討論 5 月 15 日的書面回應，好嗎？多謝署長提供那麼多的資料，我們需要消化一下。

主席：

好的。

張宇人議員：

第 2 部分主要提及 3 個項目，就是郵趣廊、郵電通及匯款服務。

報告書表二顯示郵趣廊服務的財政表現，1997-98 年度的盈利是 2,570 萬，2000-01 年度虧損了 410 萬。第 2.12 段提到郵政署署長表示“按照審計署的建議，審慎檢討人手調配安排和可否將郵趣廊與郵政總局的集郵櫃位合併。郵政署亦會留意郵政收藏品的發展情況，並引進一些受歡迎和新穎的物品。”有關的檢討工作是否完成？若已完成，結果如何？以及有甚麼方法減輕運作成本？若果沒有，該如何處理？這項服務由 1997-98 年度至 2000-01 年度轉盈為虧，是否受短暫性的經濟影響？是否已有 2001-02 年度的財政數字？我希望署長作出回應。

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

主席：

陸署長。

郵政署署長：

多謝主席。表二的成本計算方法是以十足收回成本方法計算，將舖租和附加費用等的所有費用計算在內。在簡介時提到的文件中提到，郵趣廊的盈利是 100 萬元，只是計算用在郵趣廊服務的直接開支。

主席：

請你詳細說明直接開支及全部成本，除了舖租，還有甚麼成本？好讓我們清楚瞭解當中的差距。

郵政署署長：

十足收回成本包括舖租、差餉、冷氣開支和所有員工的工資，即行政費用等；而邊際利潤只是計算在郵趣廊服務的工作人員的開支。現時所有 38 間分局內都有郵趣廊的附屬機構，但以專人負責的只有郵政總局，其他分局都是由分局的同事兼任，所以收回十足成本的計算方法，是將所有員工的開支計算在內；而邊際利潤就只計算負責總局特別專櫃人員的工資，所以最大的分別是人工的計算方法。

我們曾提到有一個檢討，考慮將郵趣廊與郵政總局地下的集郵櫃位合併，須研究合併後可節省多少成本？對業務會否有影響？最近，我們就合併的可能性再作研究。是否合併互有長短，優點是合併後，可以減少一個人手，對於經常開支一年大概減少 25 萬元。而合併的缺點是因為搬遷須花一筆合併的裝修費用，重新設計櫃位等。我們估評對業務可能造成影響。現時郵趣廊處於很好的位置，行過門口已看得到，合併後會搬遷到地下中間位置的櫃位，從門口距離郵趣廊有一段的路程，對於購買的衝動感覺可能會消失。根據我們粗略的調查顯示，郵趣廊的客戶約有 60% 是常客，40% 並非常客，而這 40% 的非常客當中約有一半是遊客，中環遊客人數很多。搬遷後，這批遊客的生意可能會消失。整體而言，未必可以取得兩方面的平衡。

我們希望可以取得更多的代理業務，由郵趣廊負責，我們計劃在 6 個月後看看會否有新的發展。這些業務正在商討中，如果成功，我們希望可以提高郵趣廊的生產力，有機會收回十足成本。

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

主席：

張宇人議員。

張宇人議員：

大家稍後考慮是否同意以邊際成本計算？我另有兩個問題提問。第一，開展業務以來，今年的財政情形如何？第二，在節流方面，你表示只可減省一個在總局的同事。但郵趣廊服務在 1997-98 年度以 full recovery 計算賺取 2,000 多萬元，為何在兩、三年，以 full recovery 計算，變成虧蝕 400 多萬元，署長有否研究原因所在？

主席：

陸署長。

郵政署署長：

對不起，張議員，我漏答了你的問題。根據表二，1997-98 年度的盈利達到 2,500 萬元，是因為 1996-97 年度的集郵狂潮，我們所售買凡與主權回歸有關的郵票和任何物品銷路都非常好。所以 1996 年和 1997 年兩年的收入，比正常收入高出許多，對我們來說，這是一個很好的年份。現在與回歸後的情況有所不同，市場的經濟氣氛亦不及 1996 至 1997 年間旺盛，在這方面的收入相對下跌。從表二的數字可以反映當時蓬勃的集郵興趣。

張宇人議員：

署長是否表示回歸是一次性的機會，以後不會有這種蓬勃的情況出現？

主席：

陸署長。

郵政署署長：

回歸可說是一次性的。

張宇人議員：

在營商方面，郵趣廊希望再回到 1996 至 1998 年度的風光時期是很難的事，因為當時是有很特殊的情形。可否這樣理解？

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

主席：

陸署長。

郵政署署長：

多謝主席。我們估計應是這樣，因此我們希望繼續擴展郵趣廊的業務，令收入增加。

主席：

劉江華議員。

劉江華議員：

主席。署長今天提供的詳細資料，是報告書內所沒有的。現在的關鍵就是邊際利潤的問題。其他政府部門在申請加費時，都會將所有成本、全部職員的工資計算在內，並非以邊際利潤計算。現在郵政署有邊際利潤，我首先向經濟局或庫務局提問，在注資時，要求有一個合理的回報，需要達到收支平衡等各方面，在計算時是否容許有邊際利潤，哪些才是容許的邊際利潤？

主席：

請經濟局局長回應。

署理經濟局局長趙崇幗女士：

主席。這是以營運基金的運作模式來經營，所以由庫務局作出回應較為適當。

Chairman:

Mr GLASS.

Mr Martin GLASS, Deputy Secretary for the Treasury(3):

Thank you, Mr Chairman. I believe we have already responded that we would support the Post Office's contention that this is a relatively small non-core service and, therefore, it is appropriate for it to be costed on a marginal basis, rather than a full cost basis. As regards the essential core services of the Post Office, we take the view that that should be on a full costing basis.

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

主席：

劉江華議員。

劉江華議員：

主席。究竟如何劃分其標準？署長剛才提及小型服務就採用邊際成本，但何謂小型服務？郵趣廊以邊際成本計算，其他服務也可以邊際成本計算。當所有服務都以邊際成本計算時，究竟哪些服務才以全部成本計算呢？是否新的或小型的服務都以邊際成本計算，小型服務達至多少百萬元才採用邊際成本？審計署署長報告書表二提到 2000-01 年度郵趣廊服務虧蝕 400 萬元，但你的簡介資料卻說有 100 萬元盈利。就這點對於我們的判斷是很重要的。標準是如何訂立呢？陸署長。

主席：

陸署長。

郵政署署長：

多謝主席。多謝劉江華議員的提問。在訂立成本計算方法時，我們須考慮一個重要的因素，我們所提供的服務會影響每位市民。我們雖然以營運基金方式經營，但亦有社會的責任，需要為全港市民提供一個普遍服務，在提供服務時，亦會考慮派遞服務和一般櫃位服務，例如賣郵票、收掛號信等，提供給每位市民的服務，就是我們的核心服務，核心服務的收支會反映全部成本，包括所有行政費用、支付的租金等。

至於其他附屬服務，如郵趣廊、郵政匯款、郵電通等都是利用我們的基建設施所提供附增的服務，即使不做這些附增服務，亦不能節省人力和資金的情形下，我們就會以邊際成本的方法計算；為主要業務提供資金流入及盡量降低基建成本，令所有收費可以維持平穩的水平。

主席：

劉江華議員。

劉江華議員：

這個解釋似乎不通。第一，帳目會出現混亂，有些服務以收回全部成本，有些就以邊際成本計算，你作為署長亦須研究郵趣廊服務，但卻不計算你用在這方面的時間，會有兩筆帳目的出現。第二，提供給所有人的核心服務是否要補貼提供給少數

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

人的服務？第三，你解釋不會浪費人力，但如果不設郵趣廊，可能可以騰空人手。是否因為這些人工作量太輕，而安排這個職責？

主席：

陸署長。

郵政署署長：

我想劉議員最關心的是我們的核心服務是否要補貼邊際服務。這是不會的，因為核心服務是計算所有成本，附屬業務是提供現金流量和降低基建主要業務的成本。如果沒有這些附屬業務，核心業務的成本將會提高。計算附屬業務成本的邊際利潤，會計算所有直接負責附屬業務人手的成本，基本上已涵蓋了附屬業務的所有直接開支。我剛才亦提過這一點，若停止這些附屬業務，對核心業務只有壞影響，而沒有正面的影響。附屬業務在現金流量和降低成本上是有其貢獻的。

主席：

劉江華議員。

劉江華議員：

我覺得不能接受。你始終未能解釋你本身的成本，因你亦是負責郵趣廊，但你卻撤除了。

另外，我亦希望問問審計署現時的想法，他們認為要以全部成本計算，結果是虧本 400 萬元，而郵政署署長則以邊際成本計算，有 100 萬元的盈利。審計署是否接受以這個標準計算？

主席：

歐先生。

審計署副署長歐中民先生：

表二的數字是郵政署提供的數字，是計算郵政署的經營利潤和虧損，郵趣廊服務不是以邊際方式計算出來的。

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

劉江華議員：

你是否同意和接受他們以邊際方式計算，說是賺了 100 萬元？

主席：

劉議員的問題是很重要，是我們必須再召開一次聆訊研究的其中一個重心問題。似乎郵政署認為無需跟從審計署的建議，長遠而言，你說你的十足成本，他們則以邊際利潤。我們希望可以聽取各方面的意見，才下判斷和作出結論，依郵政署的說法就甚麼事也沒有發生，但你們的建議是計算十足成本。到底哪個是正確的觀念？我希望聽聽你們的意見。

審計署副署長：

或者我的同事梁先生可以協助我，我相信我們以前沒有聽他們提及過 non-core service 是用 marginal cost 計算。

主席：

我們以前也沒有聽過。

審計署副署長：

主席。我們以前沒有聽過用這個概念去計算收益或盈虧。我們以前沒有聽過他們在非核心服務在邊際計算方式有盈利便可以接受這說法。

主席：

劉江華議員。

劉江華議員：

主席。這引伸到兩個問題，第一，審計署仍未答覆問題。你以前沒有聽過這種說法，但現在郵政署的計算方法是賺錢的。但在報告書內清楚地建議他們關閉郵政總局的郵趣廊，因為郵趣廊的財政虧蝕，你會否調整這個說法？

第二，當時陸署長為甚麼向審計署承認虧本，但你從沒有提及邊際利潤，而今天才提出這個概念呢？

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

主席：

先讓陸署長回答。

郵政署署長：

多謝主席，或者我再解釋一次核心服務和基建服務。我們本身有公共的責任，向全港市民提供服務。我們稱之為基建服務，是一項核心的服務。郵趣廊此類服務其實可以不提供的，這些可做可不做的服務，我們稱為邊際的附屬服務，是以邊際成本的計算方式經營。例如我們有位同事在郵趣廊工作，我們可以應付他的工資的支出，即收入和直接的支出出現正數，即有盈餘的話，這個盈餘其實是降低了基建的成本。

我們在報告書第 2.9(a) 段回應時提到，“在評估郵政署附設服務如郵趣廊服務的盈利能力時，只計及完全及純粹因為提供該服務而招致的額外資源的成本，而非計算全部成本，會較為恰當。”

主席：

用詞不同，但意思一樣。

郵政署署長：

我個人的做法是看會參考兩套數字，即全部成本的計算方法和邊際利潤成本的方法。如果兩套數字都虧本的話，則不要再經營了。但如果邊際利潤是正數的話，則可以考慮維持這項服務，因為直接的支出已經包含在內。

主席：

稍後我會協助大家再作分析，似乎最終劉江華議員亦會要求我們作一個判斷，歐署長是否需要就劉江華議員的提問作出回應。

不需要？劉江華議員，你要求他作答？

劉江華議員：

主席。歐署長剛才提到他們沒有聽過，但是陸署長在第 2.9(a)段曾提到，雖然用詞不同，而根據虧蝕的理由則要他考慮關閉郵政總局的郵趣廊。

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

主席：

第 2.12(b) 段也有提到，這是概念上的 **marginal contribution to overhead**，是管理會計的基本概念，我不懂以中文解釋。一個是財務的報告概念須計算十足成本，另一個是管理會計，作一個投資決定時的概念，是兩個不同的概念，不是兩套數目而是兩個不同的概念。我知道各位現在一定很混亂，不過我稍後會向各位解釋。歐署長。

審計署副署長：

請梁先生作出回應。

審計署助理署長梁鉅源先生：

多謝主席。大家可以看看報告書第 2.11(a)段的字眼，當中提到，審計署建議為降低郵政總局的郵趣廊的經營成本時，郵政署應考慮(i)和(ii)兩個可行性，即不一定要關閉郵趣廊，字眼上是很清晰的。

另外，在報告書內清楚說明我們並非反對他們着眼於邊際成本的計算，但我們認為亦有需要考慮全部成本。陸署長現提到這是一個邊緣服務而不是一個核心服務，希望以邊緣服務幫補現金流量，審計署在這方面並沒有反對。邊緣服務是有正面的貢獻，但長遠而言服務範圍不會很大。

主席：

這就是大家都不明白的地方，你要向大家解釋一下，梁先生。為甚麼長遠而言須計算十足成本，而短期則可用邊際成本。如果你的解釋不能令大家明白，大家都會很混亂。

審計署助理署長：

現在邊緣服務只可幫補少量的現金流量、服務範圍很小。假若有有朝一日陸署長想到另一種服務，在 **full cost** 和 **marginal cost** 都可以有盈利，不如做第二個，他仍須考慮全部成本。現時只得一個郵趣廊，日後會否有一個新的服務取代，兩種計算方法都有盈利呢？雖然報告書內沒有提到，我們正正想帶到這點。

主席：

劉江華議員。

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

劉江華議員：

有時計算邊際成本，有時以長遠而言就採用十足成本的計算方式，會令到審計和監察都困難，怎麼辦呢？

主席：

我知道很多議員都想提問，若不介意我希望透過一些問題，把情況清晰地鋪陳出來給大家看看。其實郵政服務有法律的依據，法律顧問正幫我查明什麼是主要業務，什麼是邊際服務。根據《郵政署條例》清楚說明郵署政必須提供的服務就是郵遞，其他如郵趣廊服務在法律並沒有條例要求你這樣做，究竟做這些服務是根據甚麼法律依據？因為這些根本是一種營商行為，為甚麼要由政府去做也有一個疑問。為甚麼會由你去做，你是否以公帑的津貼去提供私營業務，和其他私人業務去競爭？這項是其中的一個問題。如果是的話，便是利用基建作為一個補貼和私人業務競爭做生意，社會上會質疑這做法是否妥當？這是政策問題。這樣解釋是否清楚？趙女士。

署理經濟局局長：

清楚。

主席：

我再作進一步解釋。第二要解決法律的問題，甚麼是 core business？甚麼是 non-core business？營商人士為何出現兩個不同概念？營商人士假設必須計算十足成本，除非業務不能收縮。署長則認為租了地方，員工已經聘請了，用去的成本是不能收回的。因此在提供新服務時，即不必計數，因為已有僱員和地方。但營商並不如此，正如梁先生提及長遠成本的問題。第一件事要考慮的是，主要業務虧損 8,000 多萬元，首先須考慮如何收縮成本。郵政署的成本分析多年來不斷增加，雖然增加並不多，但沒有下跌。張宇人議員亦會同意，任何生意虧損了 8,000 多萬元，最先考慮就是控制成本，包括是否要用這些地方或這麼大的地方呢？機會成本的意思就是這樣。可否租用較小的地方？能否再精簡人手？這才是一般營商人士考慮主要業務十足成本的長遠計算方法，並不是僱員人數不能改變，既然不能解僱他們，又不能收縮郵局，倒不如利用這些人手和地方提供其他服務，不計算全部成本和收費，然後告訴自己，我是有盈利的。概念上長期與短期的分別正在於此。短期而言，當然對你們的投資有幫助，但已經有個假設，郵政署是不能收縮成本。這個假設是否成立呢？是否有值得解釋的地方呢？這正是政府帳目委員會須要弄清楚的地方。我的說法能否幫助大家理解這個問題？

梁先生。

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

審計署助理署長：

同意。

Chairman:

OK. Mr GLASS, I hope the translation comes through alright。

Deputy Secretary for the Treasury:

Thank you, Chairman.

Chairman:

I am trying to explain why full cost is so important in a commercially run organisation. The Post Office is a trading fund and, therefore, it should comply with the commercial principle why it is important to recover the full costs in the long run. 陸署長。

郵政署署長：

多謝主席。郵政署自從 1995 年 8 月 1 日開始已轉以營運基金形式運作，營運基金賦予郵政署以商業運作模式提供服務，而服務的範圍在郵政署營運基金內，列出 9 項務服範圍，香港法例第 430 章。在 2000 年增加一項電子服務。第 3 項服務提到，郵政署須經營售賣郵票及與郵務有關的產品，透過櫃位員或所指定的代理售賣。我們的解釋是包括郵趣廊所售賣的產品，如果你進入郵趣廊，會發現售賣的產品，全都是與郵政有關，因此我們認為這是在經營範圍內。當然，若大家認為須作進一步澄清，我們亦可徵詢法律意見再作澄清。

主席：

陸署長能否提供有關的產品的類別？以我們理解，包括售賣公仔。我記得字眼是用“incidental”，與賣郵票是否有直接關係？

郵政署署長：

可以。在這樣情況下，此項服務的成本是以邊際利潤計算。但重要的核心服務，即基礎服務，我們一直都盡最大努力控制成本。我們在 5 月 15 日的書面回應中提供資料，附錄 G 關於過去幾年的開支數目。列出 1995 年至 2001 年度的實際開支數目，雖然沒有列出當時的工作量，但附錄 C 中表列出過去 3 個年度超時工作時數控制的情況、派遞的情況和整個部門的情況。過去 3 年，我們盡量將成本降低。至於處理

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

郵件數量，在現時的經濟情況下，除 2001-02 年度是零增長外，早兩年亦有正增長，這是我們希望降低控制成本而達致的結果。

主席：

李華明議員。

李華明議員：

主席。陸署長將邊際成本變成了魔術棒，由虧轉盈。報告書第 2.27(a)段郵政署在回應表示不應計算全部成本，但審計署在第 2.28 段認為亦須顧及提供該項服務的全部成本，以便妥善地調配其資源及提高其盈利能力。審計署明白郵政署是以邊際成本計算，雖然沒有明確列明，但意義相同。

第一，郵政署有以邊際成本和全部成本計算的兩套數字，若以全部成本計算，3 項附屬業務都虧蝕，分別是虧蝕 400 萬元，410 萬元及 30 萬元，審計署認為應計算全部成本，你的看法如何？第二，在匯款方面，2000-2001 年度以邊際成本轉虧為盈，由蝕 400 萬元變為 86,000 元盈利。郵政署於 1999 年向行政會議建議推行匯款服務，以邊際成本預算有 230 萬元的收入，現在只有 86,000 元。為何實際和估計兩者的差距這麼大？三項新服務分別在 1997 及 1999 年推出，用全部成本計算虧損相當大，營商手法是否相當失敗？

主席：

陸署長。

郵政署署長：

主席。關於郵政匯款服務，我們在行政會議預算每年的收入是 230 萬元，剛才圖表中的 86,000 元不是收入，而是邊際利潤。郵政署以往也有提供郵政匯款服務，1994 年因為要控制支出，所以停止這項服務。

李華明議員：

主席。我作出補充，收入是 24 萬元。

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

郵政署署長：

自從轉為營運基金後，我們希望將服務盡量恢復，主要是基建問題，一定要有足夠的郵局提供櫃位服務。我們考慮的重點是如何提高郵局櫃位的盈利能力及工作量？所以我們恢復郵政匯款服務，可能我們在市場調查做得不夠完善，郵政匯款的業務狀況及反應都沒有預期中好。實際上，當初菲律賓和中國都有相當大的潛力發展匯款業務。目前而言，菲律賓的匯款數目相當少，中國則慢慢地增長，因為與國內的溝通越來越多，所以匯款的需求亦越來越大，現在基本上處理的是國內匯款。無法做到預測水平有兩個原因，可能是市場調查做得不足夠和市場的競爭相當大。有不少收費低於我們的選擇，可以匯款到菲律賓，在收費方面，我們完全不能相比。我們與國家郵政局商議，希望可以將郵政匯款服務電子化，藉此提高質素，加快匯款速度等，通過國家郵政局將服務推廣到其他地方，這是我們與國家郵政局一直商討的發展方向，希望實行後，此項業務數量有所提升。

主席：

我嘗試以不同的方式重複李華明議員的問題。匯款服務的競爭對手能力相當高，李議員的提問會否營運方法不妥善？在帳面而言，你們不必付租金、行政費、冷氣費、差餉等，支出方面比競爭者少了一大截，仍無法競爭，郵局此項服務不一定要去辦，為何郵局要津貼那麼多來提供服務，又要和人競爭，爲了賺 86,000 元一年？如果不提供這項服務，是否無法改變基礎設施，例如租少一些地方等，是否真的如此？實際上，有很多的成本沒有計算在內，但仍不能競爭，別人如何生存呢？

李華明議員：

如果只計算邊際成本，盈利 86,000 元，亦無法與他人競爭。為何可以繼續做下去？

郵政署署長：

多謝主席。正如李議員所提到 86,000 元的盈利，我們在現有郵局範圍內，是兼職處理匯款服務。如停止匯款服務，除了節省會計部半個人手，所有分局的櫃位都無法節省人手，我們亦沒有特別騰出地方去處理匯款服務。130 間郵局當中，即使沒有匯款服務，亦不能刪減郵局；人手也是最基本的人手。

主席：

李華明議員。

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

李華明議員：

這樣是否本末倒置？因為有人手，所以盡量提供更多服務，但這些服務無利潤可言，而我們的競爭力又不夠。就算沒有這些服務，人手仍然存在，所以要不斷想辦法增加他們的工作量，但這些服務均沒有利潤。現有的 3 項服務是否都是如此？

主席：

陸署長。

郵政署署長：

如果以全部成本計算，這 3 項服務都是如此。若我們完全不提供郵趣廊服務，最後只可省減一至兩名郵政總局內的人手。但在我們邊際利潤的計算方法內已包括了人手支出，匯款服務只減去會計部減半個人手，其他是無法刪減的。李議員說得很對，我們即使不提供這些服務，是否就可以刪減郵局的數目？郵局的櫃位服務及派遞服務是基建的設施，是否可以刪減？這是相當大的問題。

李華明議員：

請不要誤會我想你們結束郵局的經營，我是指人力資源的問題。編制需要這麼多人手，就不斷增加新服務，而新服務是無盈利可言的。

主席：

1,000 呎是郵局、500 呎也是郵局，機會成本的計算要視乎你用多少地方，我們對編制的計算亦很熟悉，我的意思不是要你關閉郵局，而是可否調動一下以節省開支？不然，主要業務已虧損 8,000 多萬元，甚麼都不能改變，就肯定要加郵費。大家的討論當然是在成本控制方面是否做得最好，在成本控制方面，並非只減少 OT 就滿意。在營商而言，我們不是這樣想的。陸署長。

郵政署署長：

多謝主席。在報告書內可以看到我們的生產力在過去兩年提升了 10%，所以不能說我們沒有控制成本，我們做這麼多流程的檢討，是希望在以後會繼續提升生產力，及重組派信的信段。在 1999 年至今，派遞人手的補薪數額一直下降，檢討程式由五年減至兩、三年，亦是朝着這個目標去做，希望可以將人手的數量繼續調整。至於櫃位人手數目，各位亦知道有些郵局的面積是很細的，約 70% 的郵局人手也是兩個人，這兩個人由早上九時至下午五時，除提供全面服務外，郵匯服務等是他們兼做的

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

工作。我們希望發展更多業務，藉此提升員工生產力及其盈利能力，這是我們提供這些服務的目的。如果不做這些服務，盈利能力及生產力就會降低。

主席：

李議員，請讓其他議員嘗試跟進。石禮謙議員。

石禮謙議員：

主席。在看完這份報告書後我只有一個結論，就是郵局不應做這些服務。這些產品是屬於你們，你們是否有考慮將服務外判？外判會有一個最低的收入，又無須擔心成本。你提到市場研究，為何每次的都研究得那麼差？你們亦沒有推銷如何執行你們的業務？

主席：

陸署長。

郵政署署長：

我們是有外判的，售賣點不單是郵局。我們與某些書局協議透過他們銷售我們的產品；我們亦有與旅遊局商討，在遊客方面銷售這些產品。產品經常是以 consignment 即擺賣形式，我們無須支付一筆買的成本，只是按銷售量計算佣金，在這樣的計算方法下，成本是相當低。剛才我提到 70% 郵局只有兩個人，是一個文員、一個郵差的組合，負責文職和勞力的工作；由早上九點至下午五點的營業時間，大家可分擔不同的工作。我們的市場調查做得並不好。轉為營運基金時間不太久，市場推廣和宣傳功夫仍在發展中。在此方面，我們認為還須多些時間。

主席：

石禮謙議員。

石禮謙議員：

主席。問題是無論你再怎樣辛苦工作，結果都是虧損。既然出現虧損，以往所做方法便是不恰當。為何不選擇走一條新路，令你們轉虧為盈？營商方面，你不應拿公帑去學習營商，為何不選擇例如收租的方法？

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

主席：

陸署長。

郵政署署長：

多謝主席。報告書內只提及 3 項服務。我們其中一項很重要的服務是郵繳通，代政府、電力公司、煤氣公司等提供收費服務。現時，我們估計能收回分局的基建成本，亦是郵局櫃位提供最重要的服務之一。郵趣廊及匯款服務只是邊際服務。分局櫃位工作的時間，很大程度是用於郵繳通服務，而且帶給我們一個很大的收入及利潤。

主席：

這是報告書以外的事項，我們很難作出討論，但我們是可以理解的，但這亦不是郵局所提供的所有服務。張宇人議員。

張宇人議員：

主席。當我聽了署長的解釋後，只能搖搖頭，當一個機構虧損 8,000 多萬元，似乎甚麼問題也沒有，只想著加郵費，因為有法例規定。我就沒有那麼幸運，營商會有法例保障，所以當立法會議員會較穩妥。

主席。現時郵政署的營商與經營文化，是否以公務員的文化來經營？出現問題時，就不是自己的問題。虧損時，就以邊際成本去計算；當需要收費時，則以全部成本的方式去收費。你承認市場調查做得不好是件好事，因郵政署以營運基會方式經營是幾年的事。但我可告訴署長，市場研究做得不好的理由，除經驗外，就是你不夠重視。如果郵政署所虧損的 8,000 多萬元是你個人的資金，你可能會重視得多。

主席：

張宇人議員。我想提醒一下，在星期三政務司司長回應我們上次的發言時表示，我們認為公務員應將公帑當作自己的錢去處理，但政務司司長的回應是不單當作自己的錢，而是使用納稅人的錢，比使用自己的錢則更要重視。

張宇人議員：

當營商有虧損，我要動用自己的積蓄。如果你將公帑視為自己的資金，就會更著緊不會動不動用 marginal cost 計算。例如我嘗試外賣叉燒飯，看是否成功，就可以 marginal cost 方法計算，多聘請兩名員工負責，但若是長遠的生意，就不能以 marginal

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

cost 方法計算。Marginal cost 的計算方法，是用在可收縮的生意經營。因此，嘗試階段可先以 marginal cost 方法計算，看這盤生意能否成功，如果不可行就結束此項投資，若是可行，則須以整盤生意計算，這是我們的營商文化。署長提到不能刪減人手，我不清楚庫務局或經濟局會否審核你的財政情況，我對 Trading Fund 的瞭解不多。我不相信在你打算增加郵電通、郵趣廊和匯款等服務時，完全沒有要求增加人手。你最初預計有 200 多萬元的收入卻不須增加人手嗎？當時你預計是有 200 多萬元的收入，但現在卻只有 86,000 元的盈利。

主席：

反過來說，不須增加人手反映事實上是人手過盛。

張宇人議員：

我相信在增加服務時，人手是有所增加，不過與我們營商手法不一樣。我們所增加的人手，隨時都可刪減，但你們就不能刪減，同時我不會在 5 年來都以邊際利潤計算營運成本，這是我們營商管理的現實，因為錢是自己的。如果署長繼續的做法一樣，我相信討論下去亦得不出結果。

在匯款方面，大家都失望。在中環到處可看匯款到菲律賓的宣傳，別人須付租金、行政費、差餉、會計、冷氣費、獨立鋪等費用仍可以有利潤，而我們以邊際利潤計算，只有 86,000 元的盈利。星期日在匯款方面有最多生意，我着緊的，就 7 天上班，但身為公務員星期日上午就牽涉超時津貼，因此你就失去這些生意機會。

主席：

我認為今次的公開聆訊要把問題解決相當困難，但可以藉此機會令政府瞭解商業原則的運作，張宇人議員是從商的，石議員亦曾從商，我亦對營商有所瞭解。我們道出不同商業原則的看法。與陸署長有好的交流，庫務局亦知道議員們的看法，營商人士是沒有甚麼不能改動的。上一次會議討論過機會成本，基建亦涉及成本，地方、行政費用、冷氣費用都可以省減。營運基金成立了 8 年，仍在虧蝕，大家都希望有不同的觀念，正如石禮謙議員提出是否可以其他方式營運，這方面大家提出很多意見，這不是委員會所作的結論，但希望讓局方、署方或庫務局都能作參考，外面的人對此事的看法如何，與你們的概念是截然不同。今天的公開聆訊未必能有答案，但我希望你们重新考慮如何作出回應，你們與審計署的看法有一段距離。今天所討論的問題亦反映民生的看法。希望你们在聽到這些意見後重新考慮如何處理這些決定，我們不想去判決對錯，政府帳目委員會希望政府內部能達成統一而議員們能接受的意見，作為局方的代表，請趙女士作出回應。

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

署理經濟局局長：

多謝主席。我們今天聽到議員的意見，亦理解郵政署的運作模式。我們會將議員們所提的意見和實際情況一併在檢討中作出考慮。

主席：

檢討會在何時進行及完成？營運基金成立了 8 年，應是適當的時間作出檢討。

署理經濟局局長：

我們現在所做的是一個較長遠和大型的檢討，考慮應該循哪個方向發展？所以我們不希望草率或因一個特別情況而加快步伐，而是希望全面地檢討。在國際層面上亦有些發展與討論，我們亦希望就此方面的考慮一併在檢討中考慮。我非常抱歉，不能提供一個準確的完成時間；但我們已著手進行，可以做的就先做，須考慮外面的發展或須作研究的亦因時進行，我們不會因這是一個比較長遠的工作而不著緊。

主席：

劉江華議員。

劉江華議員：

我非常高興聽到兩位議員詳細提到他們的生意經，但是說時容易做時難。請問陸署長，將營運基金以商業形式做生意，會否覺得公務員做生意是很困難的，長遠而言會虧多盈少？

主席：

陸署長。

郵政署署長：

香港郵政自從轉以營運基金方式經營後，公司文化有很大的轉變。前線的同事已有一個很高的顧客服務精神；現在的工作是以前未曾做過，在很大程度上是一個新領域。同事仍然願意繼續嘗試，我明白嘗試是要有成本，因為可能會犯錯或並非以最好方法經營。但是公司文化一定要嘗試開創新路途，所以關係點並非公務員與否，而是公司文化在很大程度正在轉變中。

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

公務員亦可以當一個很好的公務員，可以將公帑視作自己的錢。我想此概念一直都在香港郵政每一個同事的腦海裏，所以縱使我們全部都是公務員，但對於如何善用基金，時刻都在我們心中；過去幾年我們亦節省不少成本，這牽涉到流程的改組，所以每人都要多走幾步方可達到我們的要求。正如我剛才提到，過去兩年我們的生產力提升了 10%，對我們來說這是一個很大的鼓舞，所以公務員做生意並非一定會虧本，而是公司文化轉變才最重要。

劉江華議員：

我非常高興聽到陸署長剛才的回應。不過現實是每年都在虧損，回報率年年下降，每項新服務都虧損。陸署長剛回應公司文化正不停轉變，你身為署長，管理收支、回報率每年下降，你認為公司文化要在多少年之後才進展到可以令回報率上升而不再虧損？陸署長。

主席：

我稍作補充。並非只是改變公務員的文化，是否還要其他的規範令到你們的工作加倍困難？陸署長。

郵政署署長：

無論是體制上的轉變或營運上的限制等都會在經濟局的檢討中一併考慮，我們會在現有的規範內盡量做到最好。

主席：

時間如何？

郵政署署長：

我不能提供一個準確的時間。

劉江華議員：

這會令到我們擔心。

主席：

我們肯讓他加費便立即達到目的。

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

劉江華議員：

以加費來彌補每年的虧損，就更令人擔心。

主席：

對不起，身為主席，我不應偏離問題。

郵政署署長：

我就此作出回應。加費並非我們唯一的選擇，加費是經過深思熟慮的決定。當然，香港社會要接受我們加費，加費之後對於我們業務的流失是一個很大的危險，所以加費並非我們唯一決定，亦不是我們想作出的決定。我們上一次加費主要是因為希望可拉近成本與收入的距離，以及希望可以阻止外來入侵我們的基本服務，而令到成本繼續提高，所以這是一個沒選擇的其中一個選擇。我們是不會考慮經常採用這個選擇，正如我剛才提到，對於我們營運及市場上的反應都有非常大的影響，我們是不輕易作出加費的決定。希望通過成本控制、增加收入，邊際利潤也好，全部成本計算也好，以及控制開支，這才是一條正確的出路。

主席：

劉江華議員。

劉江華議員：

我希望陸署長將來提出加費時，也記起今天向大家所說的話。主席。我希望提問經濟局或庫務局，報告書表 1 提到固定資產回報率，1998-99 年度至 2000-01 年度，回報率分別是 3.1%、2.1% 和 1.8%，1996-97 及 1997-98 年度有相當高的回報。你是否認為 1.8% 是一個合理的回報率？

主席：

趙女士。

署理經濟局局長：

主席。我想這問題由庫務局回應較為適當。

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

Chairman:

Mr GLASS.

Deputy Secretary for the Treasury:

Thank you, Chairman. As we are all too well aware, the Post office is operating in a competitive environment, both internationally and domestically. It has, therefore, to accept the reality of difficult trading conditions which are a direct result of global and local economic conditions and this has resulted in a less than optimal return on its average net fixed assets. I believe the target rate of return that has been set for the Post Office is 12 per cent and, therefore, the recent results are considerably below that.

Having said that, we have always taken the view that the target rate of return is one that should be achieved over time rather than on a year-to-year basis and, in fact, in 1997-98, because of the philatelic sales, the Post Office was able to over-achieve quite considerably on its target rate of return. That was the reason that we set out the development reserve with those funds that were surplus in that year in order to smooth its operations in future years and that development reserve is still a fairly healthy balance.

So the short answer to the member's question is, yes, I believe 1.8 per cent is well below the target rate of return. However, we are hopeful that, as economic conditions improve, then the financial performance of the Post Office will also improve.

Chairman:

I think Mr Tommy CHEUNG just established that the exceptional year for 1996 to 1998 – 2 years – the philatelic sales is a one off windfall and even the Post Office General, on his own projection, cannot state a date as a date that he can at least balance the budget so I hope your optimism that one day it will get back to optimum return is supported by forecasts and proper projections.

Deputy Secretary for the Treasury:

Mr Chairman, it is a hope that cannot be expressed by forecasts. However, there is a general forecast of the recovery of the economy in Hong Kong. There are certain measures which have been set afoot by the Post Office to try and ensure it remains more competitive internationally and it is against that background that I expressed the hope, and it was not just in the year 1996 to 98 through the philatelic revenue that it was able to out-perform. Up to very recently its performance has been quite respectable.

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

主席：

劉江華議員。

劉江華議員：

主席。庫務局亦認為除其中兩年有高回報率外，其他的回報率較合理期望低得多。報告書第 1.3(b)段提及“訂明管理層須為營運基金的營運表現負責。”我希望向陸署長提問，對於年年下跌的回報率是否需要負責？而你不清楚何時才能返魂有術？就此，我們相當失望。

主席：

陸署長。

郵政署署長：

多謝主席。在表 1 大家可以看到郵政署的營運狀況，除 1996-97 和 1997-98 兩個年度有相當好的盈利外，在接下來的三年都有虧損，但虧損的幅度有很大的降幅。因為我們在成本控制方面比以前好，透過不同種類的業務提升收入。雖然我不能預測何時會有好回報，但作為營運基金的總經理，我們已盡全力控制成本，將虧損幅度降到最低，所以虧損幅度一直在下降。

主席：

劉江華議員。

劉江華議員：

陸署長尚未回應我的問題。當然我們看到虧損幅度下降，但虧損幅度的下降並非盈利。預期合理的回報率是 12%。你作為總經理是需要負責營運基金的表現，但你仍無法提供何時可達到合理期望。你要負甚麼責任呢？

郵政署署長：

合理回報率是一個長期標準，沒有規定要在何時達到，因為無論是合理期望或作為加費標準，都是較短期的。所以庫務局所提到的回報率是長期的指標，我們一直都循這指標而行。

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

劉江華議員：

主席。我想我們需要參考基金成立時的資料，但估計不可能 50 年或 100 年後才達到指標。

主席：

一般的營運基金都有指標。Mr GLASS.

Deputy Secretary for the Treasury:

I do not wish to contribute but just to correct something I said earlier; that the target rate of 10 to 12 per cent is, in fact, 10.5 per cent. That is just for correction.

主席：

表 1 提到回報率有兩年達到 47% 及 41%，這幾年的平均回報率達到 10% 是不成問題的，但擔心的是這兩年的高回報率是一次過的，不會再出現。最後的三年其實是虧損的，而非回報，我們所擔心的是將來如何，雖然未達到有回報，但亦看到差距正在縮窄。

劉江華議員：

主席。我希望提問最後一個問題。經過兩次的公開聆訊，陸署長會否考慮回去與其他高層職員和智囊商討，是否有更好方法在大家可見的將來達到合理回報？或在帳目委員會報告書完成前提供方向或方案？這是你作為總經理所須負責的。

主席：

陸署長。

郵政署署長：

多謝主席。這是我們相當關注的問題，在同事之間亦經常討論如何控制成本及降低虧損，更改流程以成本降低，將回報率提升，我們會就此問題再作商討，得出一致結論後會與局方商討。

主席：

能提供這方面的方向讓同事參考固然好，但整體檢討較重要。張宇人議員。

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

張宇人議員：

主席。第 2 部分討論完畢，我還有兩個問題希望提問。第一，陸署長在上次聆訊時提到終端費及大量投寄郵袋服務的費用，表面看來虧損不少，但可以減低終端費的支出，但郵袋內並非全部都是重 1,000 克的文件，其中可能有些輕的郵件。是否最終亦無法將比例減低很多？我不熟悉郵政局的做法，所以我希望署長回應。

第二，根據 5 月 15 日的書面回應，在(a)最後一段之前解釋為何沒有及早向審計署提交記錄資料，但在最後一段就提到“*We admit our record keeping for overtime justification is currently fragmented and has to be improved*”。我擔心的是否所有超時申請都應該有超時津貼？因為審計署署長報告書內提到郵政署有相當多段數的超時工作都不能 justified。現在的回應是 fragmented。提到 Appendices B1 及 B4 “*We have not been able to identify relevant supporting documents to justify the overtime claim……*”。身為管理層，超時津貼出糧的計算都沒有紀錄，你是否覺得是嚴重失職？

主席。帳目委員會亦討論過其他部門的 OT 處理，為何郵政署一方面說有“*fragmented*”，另一方面又說“*not been able to identify*”，是否只憑口講，沒有 audit trail？亦無法跟進，該如何處理？

主席：

陸署長。

郵政署署長：

多謝主席。關於張宇人議員的第一個提問，大量投寄郵袋的終端費用是按全年計算，並不是以每袋計算，即計算全年寄出郵件的總重量，然後用此方式來計算。如果總重量降低或每一公斤郵件數量提升，對於整體付款會有影響。這是以全年計算，不是短時間或某一個時段來計算。

第二個問題是 5 月 15 日的書面回應提到超時工作，在批准程序，我們承認有可以改善的地方，文件方面是較分散，如果一次性作出處理，可能需要很長時間。因此，對於不完善的地方，我們應該繼續改善。另外，我們會引進“一站式”的表格，使我們不須花太多時間來批核超時工作的原因和情況。我們會再詳細研究怎樣才能做到更好。

主席：

張宇人議員。

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

張宇人議員：

我不知道是否需要再召開另一次的公開聆訊，我對署長的回應並不滿意。我亦不明白如何透過大量投寄郵袋服務節省 1,000 多萬元的終端費。署長的回應是樣樣都有著數，看他以甚麼方式告訴我們而已，但所有著數加起來都要虧蝕 8,000 多萬元，大郵袋內有很多小件郵件，並不是每個大郵袋都是一公斤重，寄到其他國家亦是拆散以件數計算。他始終未能回應，如何拉低終端費？

同時，書面文件提到“*We have not been able to identify relevant supporting documents to justify the overtime claim*”。這是一個很大的問題，你支付 OT 是隨便的嗎？

主席：

政府帳目委員會曾遇過類似的問題，並不是第一次。陸署長。

郵政署署長：

上次的聆訊我提到有關批准超時工作，包括兩個部分。第一，齊信部分，即室內工作；第二是室外工作。室外工作很依賴現場督導人員的決定是否需要超時工作。他們需要考慮當日郵件的性質、分佈情況、重量等，然後決定是否批准超時工作。該決定取決於現場督導人員，並不表示決定後不能 check 他，因為他們的上司會不定期審查郵差的表現和當日要超時工作補薪是否一個好的決定。這方面分別由三個層次的人員監察。我們在現階段有些派信信段記錄不齊全和找不到，但 120 個派信信段內，大部分可以找到有關的數據。

附錄 B1 至 B4 是我們用了相當長的時間，重組當日的情況，使各位參考時能看到審計署所提到的 120 個信段內的當日情況。抱歉，我們做得較遲，導致未能早點附上文件。

主席：

張宇人議員。這份文件也會給審計署署長查閱及讓其提供意見。

張宇人議員：

主席。我希望記錄我對署長解釋在甚麼情況下批准 OT 有很大的質疑。我覺得這樣並不合理的。超時工作只是靠猜測其工作量，在外面有沒有偷懶都不知道，事後又沒有根據。對此，我很難接受。

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

主席：

張宇人議員的說話已作逐字記錄，作結論時我們會考慮各方面的意見。劉江華議員。

劉江華議員：

主席。我希望就 5 月 15 日的文件提問。第一點，關於大量投寄郵袋服務方面，上次的公開聆訊我們亦關注到虧損方面。但附錄 E 提到終端費除兩個年度外，似乎年年都有盈利，這方面與審計署署長報告書第 5.9 段有出入，在 2000-01 年度，這項服務的經營虧損為 2,000 多萬元，已將對海外郵政機關所徵收的終端費計算在郵政署的收入內。審計署的計算是虧損，但郵政署的計算則有盈利，對於這方面，審計署是否可以協助我們理解此情況？

主席：

審計署會研究郵政署的書面回應後，才提出意見。梁先生想回應？

審計署助理署長：

我希望澄清一點，主席剛才提到中文版第 2 頁表一顯示 1998-99、1999-20 和 2000-01 年度，回報率分別是 3.1%、2.1% 及 1.8% 是正數，不是負數，計算的公式在註 1，是以另一種方式計算出來的。

主席：

我明白，不是 *operating loss*。對於終端費方面，概念上再次出現差異。劉議員希望署長就數字方面作出回應，署長就邊際利潤計算是盈利，而審計署的計算則是虧蝕。

審計署助理署長：

我或者請彭先生作出回應。

主席：

好的。彭先生。

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

審計署高級審計師彭國星先生：

報告書第 32 頁表六提到的終端費只是計算大量投寄郵袋服務的終端費，與郵政署 5 月 15 日信件的 Appendix E 第二個 column 的數字一樣，我想郵政署認為可以津貼其他服務的終端費，表六則只是大量投寄郵袋服務的終端費。大家是否明白呢？表六的數字和郵政署 Appendix E 第 2 個 column 的數字是完全一樣。

劉江華議員：

主席。5 月 15 日書面回應第(f)段有關海外郵政機關及寄件人繞過國際郵件服務系統取巧問題，我們問郵政署有甚麼預防措施？第(ii)段提到郵政署有 **discretion** 拒絕受理一些從外地帶到香港的海外郵件。對此，我不太理解，甚麼情況下才可以拒絕？

主席：

法律依據在哪裏？陸署長。

郵政署署長：

所謂拒絕是根據萬國郵聯的協議，如果將郵件帶到派遞國，再投寄派遞國本地的派遞，當地的郵政可拒絕接收。

主席：

對此，我想法律顧問可以向郵政署取得這方面的文件加以證實。

劉江華議員：

換言之，審計署憂慮將來取巧情況可能更多，郵政署今天是否可以斬釘截鐵地表示，有方法拒絕及杜絕這些情形，將來在這方面不會再出現虧損？

郵政署署長：

國際郵政的環境轉變很快，當我們將策略公開後，可能對方開始已研究應付方法。我不敢說我們所用的策略，可以完全杜絕這些情形再次出現？但現行的策略，在很大程度上可以令到對方三思而行。

郵政署的財政表現

Financial performance of the Post Office

主席：

今天的公開聆訊到此為止。我希望現在到會議室 C 進行內部會議，商討怎樣處理安排有關事宜。概念上有較大的差距，希望陸署長不要介意。多謝各位證人出席。