

出國報告（出國類別：其他）

臺灣港務股份有限公司  
派駐印尼臺印貨櫃倉儲物流股份有限公司  
人員  
工作報告（第 19 次）

服務機關：高雄港務分公司棧埠事業處

姓名職稱：吳大維 經理

黃進億 副管理師

派赴國家：印尼

出國期間：112 年 10 月 12 日至 112 年 12 月 9 日

報告日期：113 年 01 月 5 日

## 摘 要

臺灣港務公司與陽明海運股份有限公司及印尼當地股東於 107 年 5 月合資成立臺印貨櫃倉儲物流股份有限公司(下稱臺印公司)，該公司於印尼泗水設立營業據點，經營貨櫃堆場及物流倉儲業務。

依合資協議書規定，臺印公司總經理由臺灣港務公司推薦人員經臺印公司董事會通過後委任，故成立至今臺印公司總經理一職皆由臺灣港務公司推薦人員擔任，後續臺灣港務公司考量此職務可做為櫃場實務學習與海外派駐訓練良好契機，加上臺印公司業務擴展，為提高培訓量能及協助臺印公司日常運作，爰自今(112)年度 6 月份起，臺印公司增設總經理特別助理一職，並由臺灣港務公司推薦人員。

職自 112 年 6 月 17 日接任臺印公司總經理特別助理一職後，陸續進行貨櫃堆場業務及公司管理行政等事項進行學習，學習內容包含現場作業流程、貨櫃堆置方式、航商業務招攬、員工管理考核及招聘、與航商、客戶間工作協調、查看每日進出站流量及營收、存量監控調整等業務，並持續關注泗水地區相關航商及航線動態以探詢潛在業務及早準備，提高成功爭取客戶機會。

現任派駐臺印公司吳大維總經理於 112 年 12 月 9 日服務期滿，臺灣港務公司排定吳大維總經理服務期滿後，不再延長任期並即調回總公司服務，臺灣港務公司於 112 年 10 月 26 日函知臺印公司總經理一職人選將由原總經理特助黃進億接任，故職與時任總經理吳大維即刻進行總經理一職交接作業，包含業務說明、現場作業、客戶拜訪、財務管理、董事會及股東會籌辦細節及流程、當地民情、里鄰合作情形等進行交接，交接期間為 112 年 10 月 30 日起至 12 月 9 號止，共為期約 6 週。

壹、	目的	4
貳、	過程	4
一、	行程	
二、	臺印公司總經理業務交接作業	
(一)	臺印公司組織	5
(二)	臺印公司董事會及股東會籌辦流程	6
(三)	臺印公司作業設備與相關作業流程	7
(四)	臺印公司客戶交接	10
參、	心得及建議	12

## 壹、目的

- 一、臺印公司作業流程及行政管理交接。
- 二、臺印公司營業相關數據統計及分析交接。
- 三、臺印公司財務結構情形及本地稅法交接。
- 四、臺印公司董事會及股東會籌辦細節及流程交接。
- 五、臺印公司客戶拜訪。

## 貳、過程

### 一、行程

經臺灣港務股份有限公司於 112 年 10 月 26 日函知臺印公司總經理一職接任人選後，時任總經理吳大維即依臺印總經理相關業務內容擬定相關交接計畫與期程，並刻正同接任人黃進億副管理師進行相關業務交接作業，並配合財務副總交接期程，交接前期以財務相關流程為主，交接後期則以總經理專屬業務即拜訪客戶為主，為期六週，直至 112 年 12 月 9 日任期結束為止，相關交接時程如下表：

日期	事項
112/10/30 To 112/11/04	1. 臺印架構及員工介紹。 2. 臺印相關設備及場地。 3. 臺印相關作業流程。 4. 臺印貨櫃管理系統介紹。 5. 臺印收費系統介紹。
112/11/06 To 112/11/11	6. 臺印薪資單解說與薪資匯款步驟。 7. 臺印財務報表各項組成及結構說明。 8. 臺印財務收支及核銷流程介紹。 9. 與臺印委託之會計師事務所就期中審查事項進行會議討論說明。
112/11/13 To 112/11/18	10. 臺印主要配合銀行（BCA、MANDIRI、CTBC）使用與存款狀況交接並進行印鑑及簽名更換作業。 11. 臺印公司股東及董事組成結構及合資協議書、公司章程重點說明。

	12. 臺印委外業務（如維修及拖車服務）帳單處理流程 13. 臺印向客戶收取作業費用（吊櫃、維修、洗櫃費）帳單處理流程。
112/11/20 To 112/11/25	14. 臺印公司相關重要文件交接，如客戶作業協議書、委外廠商合約、土地租約..等。 15. 進行盤點作業無虞後進行臺印公司資產交接。 16. 董事會及股東會流程介紹及資料準備事項交接。 17. 安排本地稅務顧問就臺印公司營運相關印尼稅法做說明。
112/11/27 To 112/12/09	18. 臺印公司收支項目說明，包含重點注意事項、費用核銷流程與銀行端放行金鑰操作及密碼交接。 19. 安排前往臺印公司客戶於泗水及雅加達總部拜訪，如陽明海運、宏海箱運及南星海運等主要客戶。 20. 臺印公司日常營運收支概況及機具維護需求與其他季度固定較大金額支出項目說明，另就歷年相關營運背景及客戶關係經營經驗分享。

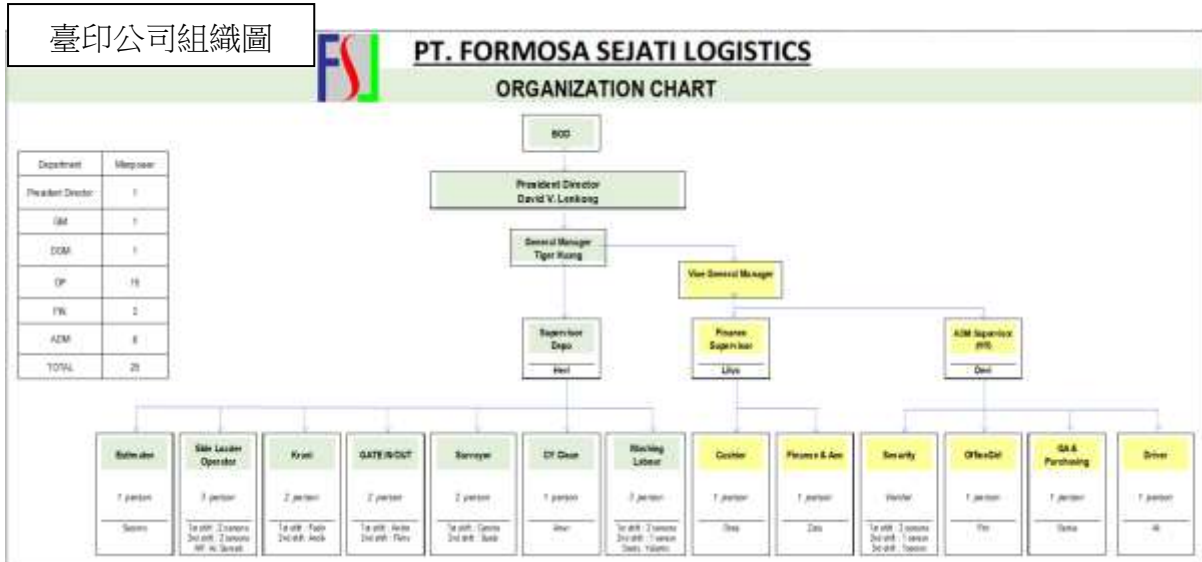
## 二、臺印公司總經理業務交接作業

### （一）臺印公司組織

臺印公司主要係配合政府新南向政策而成立，主要由臺灣港務股份有限公司與臺灣陽明海運公司及印尼當地兩位自然人股東籌組成立，臺印公司組織設有董事會，下設有董事長（共同推舉）、總經理（臺灣港務股份有限公司指派）及副總經理（陽明海運指派）三位主管，另依工作型態設有作業部門、財務部門及人事部門，公司組織圖及部門作業內容簡述如下：

1. 作業部門：主要負責貨櫃交領、儲放管理、清洗及維修等工作項目。
2. 財務部門：日常作業費用收取及統計、費用核銷、客戶請款資料整理、委外作業費用支付、財務報表統計與配合印尼當地稅法進行相關稅費繳納。
3. 人事部門：員工招聘、管理及員工考核作業，另肩負相關採購作業。

臺印公司組織圖



經理部門業務交接



(二) 臺印公司董事會及股東會籌辦流程

1. 臺印公司董事會一年至少召開 4 次，董事會議案需由經理部門擬定，於會議召開前 30 天提供港務公司確認（同時發提案邀請給董事），並於 14 天前（不含董事會當日）發開會通知單予董事，董事會會議紀錄草稿於會議結束後 7 天內提供，完整版會議記錄於 20 天內提供，各次董事會討論事項，至少應包括下列議案：
  - (1) 第 1 次董事會需就上年度營運績效案、委辦會計師當年度期中財報核閱及年度財報查核事宜進行報告並決議股東常會日期、地點及提案。
  - (2) 第 2 次董事會討論上年度營業報告書及財務報表、盈餘分配或虧損彌

補案及送監察人查核營業報告書、財務報表、盈餘分配或虧損彌補議案。

(3) 第 3 次董事會需報告報告當年度上半年營運績效案及財務。

(4) 第 4 次董事會需就當年度前三季營運績效案及財務與次一年度營運計劃與年度預算計畫進行報告。

2. 臺印公司股東會應於每年 6 月底前應召開完畢，議程及提案需由經理部門擬定，並於會議開始前 30 天提供港務公司確認，確認後於股東會 14 天前（不含股東會當日）發開會通知單予股東，議案應至少包括決議上一年度營業報告書、財務報表、盈餘分派或虧損撥補議案及監察人審查報告書，並於會議結束後 20 天內提供會議記錄。

### （三）臺印公司作業設備與相關作業流程

1. 臺印公司為提供作業需求，設有貨櫃堆場、操作機具、洗櫃與修櫃等設備，細節如下：
  - (1) 貨櫃堆儲場：設有貨櫃堆儲場一座，占地 1.8 公頃可儲放貨櫃容量約 3,000 TEUs。
  - (2) 貨櫃堆積機：為移動與堆疊貨櫃，自有空櫃堆積機兩部，最大可操作高度為七層貨櫃高。
  - (3) 冷凍櫃供電設備：設有冷凍櫃供電設備 8 座，提供冷凍櫃 PTI 檢查及預冷業務。
  - (4) 洗櫃與修櫃設備：設有洗櫃區域及相關設備，並配合客戶交櫃時間需求，常設為早中班兩班制，並有專用貨櫃維修工班，以及時完成客戶貨櫃整修清潔作業供下一位客戶提領使用，提高貨櫃周轉率。
  - (5) 貨櫃作業管理與收費系統：為有效對於存場貨櫃管理，包含遵守客戶



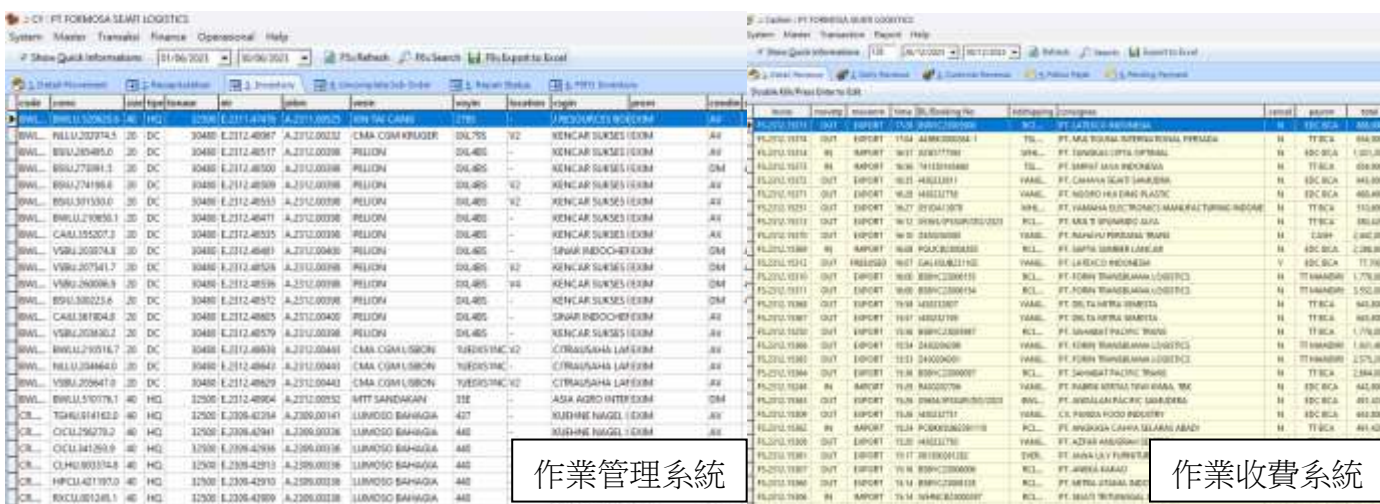
先進先出與櫃況分類等需求，臺印公司設有貨櫃作業管理系統一套，系統可提供有效資訊提高作業效率及場地管理，並另設有作業收費系統一套，供貨主繳納作業相關費用；以上兩套系統另可提供作業相關數據供經理部門統整分析，據以調整營運策略。



臺印公司作業相關的軟硬體設備

貨櫃儲區

貨櫃堆積機



作業管理系統

作業收費系統



儲油設備

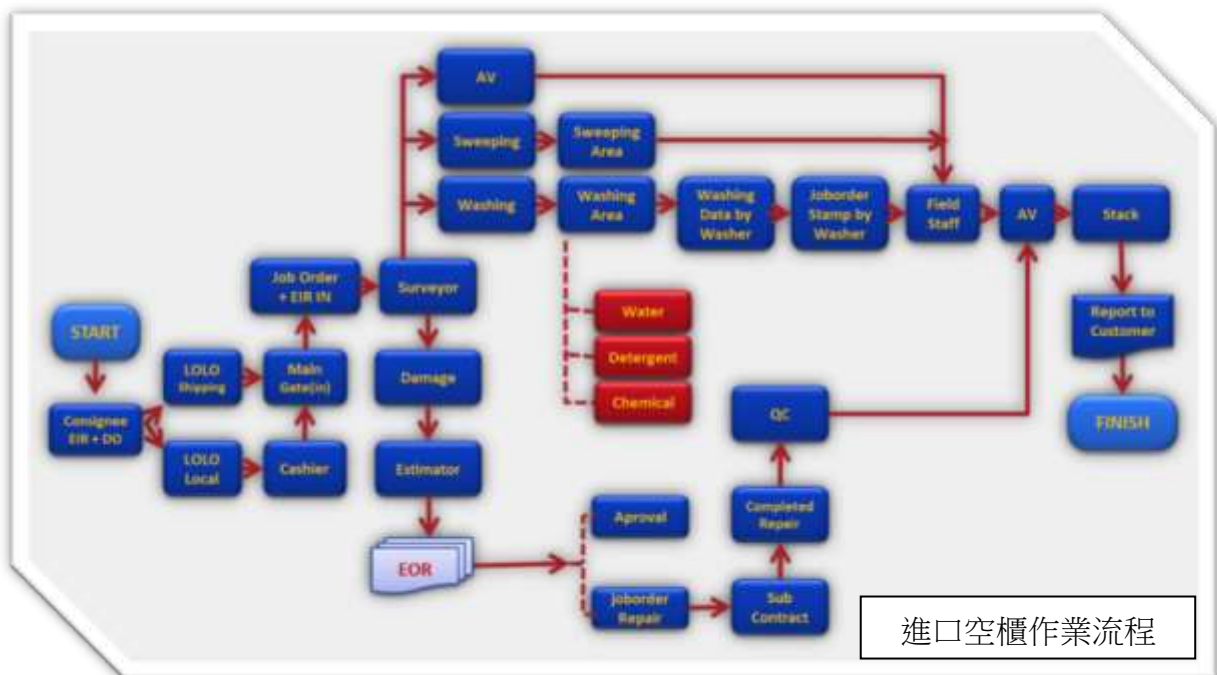


洗櫃設備

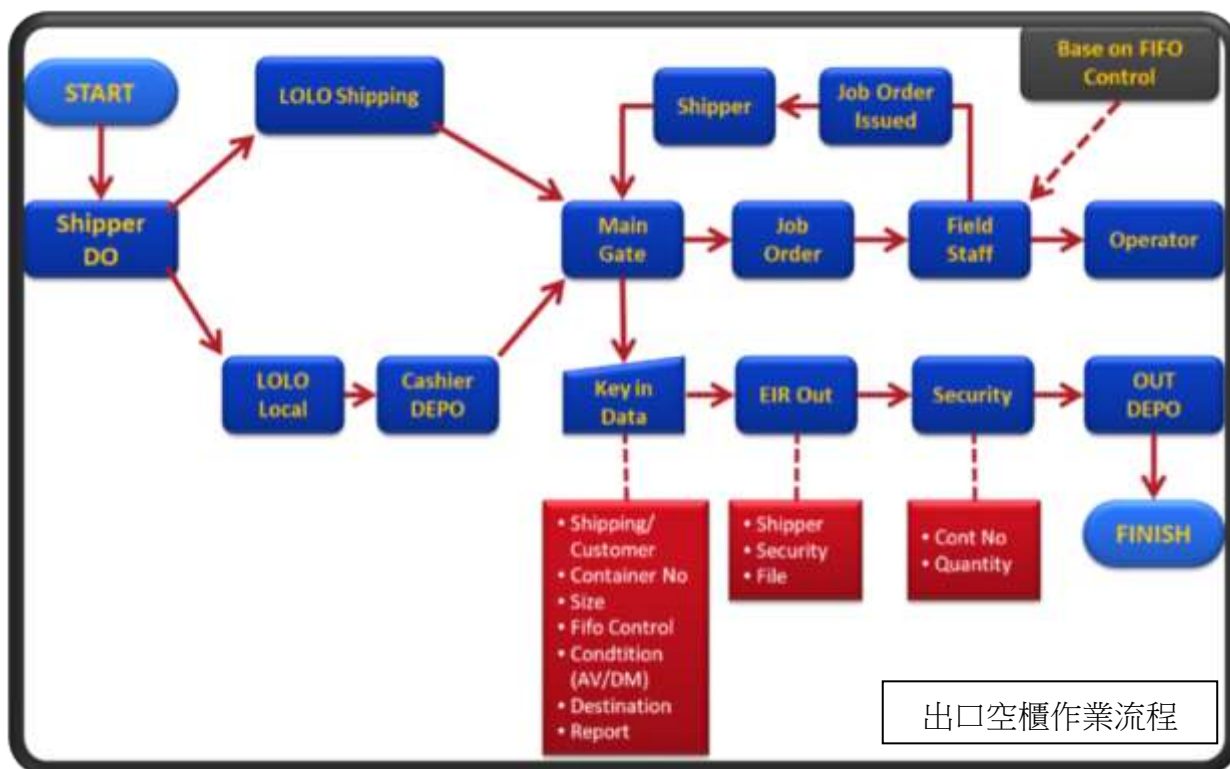


2. 臺印公司就空櫃進出作業流程，擬定標準作業流程如下：

(1) 貨櫃進口流程：貨櫃經船舶載運至泗水地區後，進口貨主向航商繳納相關費用後，即可向航商拿取小提單（Delivery Order），此文件為有價證券，為向碼頭方提領種櫃重要文件，一般由報關業者代辦相關手續完成後，貨主即可安排拖車進行提領，後續將貨物自貨櫃移出後，貨主需依照航商要求，將空櫃拖運至指定貨櫃場進行還櫃，在櫃場接收到貨主交還空櫃時，須依航商客戶需求進行貨櫃檢查、貨櫃清洗及貨櫃儲放等作業，並視情況向貨主收取吊櫃、清洗及維修所產生之相關費用。



(2) 貨櫃出口流程：當本地之出口商有貨物外銷需求時，首先向船公司進行訂艙（英文稱為 Booking），航商將提供一組訂艙編號（英文稱為 Booking Number）給予客戶領櫃使用，並同時發送給發櫃空櫃堆場預為準備，空櫃堆場依訂艙編號及相關要求派發適合空櫃供貨主提領裝櫃，出口商提領空櫃裝完貨物後，由報關業者辦理相關手續後，於碼頭開放交櫃時間安排拖車運往碼頭交櫃，俟船舶到港後依碼頭方安排順序及艙位裝船出口。



(四) 臺印公司客戶交接：在航運市場供應鏈體系中，有各種產業提供相關服務協助航商於世界各地進行運作，包含船務代理、貨櫃拖運、報關行、船用品補給、船舶維修保養等，其中空櫃貨櫃堆場系為其中重要產業之一，除可提供貨櫃儲存、收發櫃以外，尚可提供貨櫃清洗、維修等服務，可有效提高航商空櫃周轉率與提供適合空櫃供航商客戶使用，惟空櫃流動性與重櫃不同，航商客戶可同時與多家空櫃堆場合作，故提供空櫃服務及是否滿足航商需求事關空櫃流向，臺印傾力達到客戶需求標準外，更定期拜訪主要客戶據以了解客戶需求並調整作業方式，故本次交接作業安排主要客戶見面並告知總經理一職接任人選，加速了解主要客戶作業習慣及特性，以下為主要客戶拜訪合影：

主要客戶交流



臺灣陽明海運拜訪



臺灣德翔海運拜訪



拜訪陽明海運泗水辦公室



拜訪宏海箱運泗水辦公室



拜訪陽明海運雅加達辦公室



韓國南星海運業務視察



#### 肆、心得與建議

- 一、臺印公司成立至今已逾六年，且為臺灣港務公司首個海外營運暨轉投資事業並實質參與營運經營，且依照合資協議書擁有臺印公司總經理職位指派權，惟臺印公司駐外職位僅有一員，且任期考量總經理職位不宜頻繁更換以利業務推動，使同仁輪替歷練機會減少，建議可考量以增派員額方式提供更多機會給優秀同仁歷練契機，可學習營運管理及商業交際互動經驗，建立航運業相關人脈，增裕港務公司相關業務之推動。
- 二、職到達印尼臺印公司服務已逾半年，以親身體驗而言，泗水地區物價指數並未如想像中低廉，以印尼泗水市最低薪資調整為例，於 113 年調整約 6%，加上印尼消費者物價指數（CPI）逐年攀升，112 年 12 月份較去年同期增加約 3%，前述數據足顯示泗水地區消費水平持續升高，惟近年外交部所頒佈印尼當地駐外日支費逐年調降，對於駐本地服務同仁之津貼收入相對大幅度減少，加上本地物價指數仍逐年升高情況下，希望可加入其他評估機制，使外派同仁駐外津貼可反映當地實際消費水平。