

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 22 次）

服務機關：高雄港務分公司棧埠事業處

姓名職稱：黃進億 副管理師

派赴國家：印尼

出國期間：113 年 08 月 06 日至 113 年 10 月 26 日

報告日期：113 年 10 月 28 日

摘 要

臺灣港務股份有限公司(以下稱港務公司)與陽明新加坡股份有限公司子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。

依臺印公司合資協議書規定，總經理一職需由港務公司推派人員並經臺印公司董事會一致同意通過後就任，故自 107 年成立至今臺印公司總經理一職皆由港務公司所推派之人選擔任，後續港務公司為加強員工海外據點歷練機會，考量此職務可做為櫃場實務經驗學習據點並可藉由派駐海外方式讓所屬員工有多元國際觀並學習不同國情及相關作業方式，加上臺印公司業務日漸擴展，為提高駐外人員培訓量能及協助臺印公司日常運作，爰自 112 年度 6 月份起，臺印公司增設總經理特別助理一職，並由港務公司推薦人員擔任，襄助相關業務，首任助理人選已於 112 年度 6 月份至臺印公司報到並自 112 年 12 月份起接任臺印公司總經理一職至今，新任助理人選也於 113 年度 6 月份到任，預計進行為期一年的訓練。

職自 112 年 12 月 9 日接任臺印公司總經理一職後，執行貨櫃堆場業務及公司管理行政等事項管理，管理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，並另外執行港務公司賦予臺印公司於印尼當地協助其他轉投資事業進行業務推展及維持之任務。

本次工作重點除上述例行管理作業外，並將先前內部文件流程作業效率改善一案持續精進調整，以期加快工作效率並盡可能降低人為操作可能發生的錯誤率外，另外亦籌辦公司團建活動來促進跨部門合作與溝通，增強團隊凝聚力。透過有趣的團體活動和互動，讓員工更了解彼此，提升工作默契，進而增進整體工作效率與向心力。

除此之外隨著機具進入頻繁維修期，臺印公司擴大備品庫存來確保機器穩定作業。充足的備品庫存能有效減少停工時間，提升維修效率，並降低突發故障對作業的影響，並透過積

極參與當地社團及公司組織的各類活動，可擴展本地人脈，增進與當地專業人士的聯繫。這不僅有助於提升臺印公司曝光度，還能促進合作機會，深化本地市場的了解。

目 錄

壹、	目的	5
貳、	過程	6
一、	臺印公司作業內部管理	6
二、	臺印公司外部關係擴展	11
三、	臺印公司2024年度績效報告	13
參、	心得及建議	15

壹、目的

職於港務公司派任臺印公司期間，主要目的為管理經營公司相關業務，此次派任期間工作內容包含以下項目：

- 一、**臺印公司作業內部管理**：包括櫃場作業的全面管理、總務和採購流程的有效執行，以及財務運營符合印尼與台灣兩地的法律和稅務規範。此外，機械設備的日常維護與保養、備品和料件庫存的充足性管理，也是確保生產穩定的重要部分。在人力資源方面，涵蓋員工薪資管理及調整機制，確保人事制度健全。這些工作確保臺印公司在不同層面上的運作順暢，提升整體營運效率與競爭力，並滿足法規要求。
- 二、**臺印公司外部關係擴展**：透過積極參加當地各類社團活動及公司舉辦的專業聚會，能有效擴展本地的人脈網絡，增強與當地商業及專業人士的聯繫。這不僅有助於提升臺印公司的知名度，還能創造更多合作機會，為公司進一步拓展市場奠定基礎，深化對當地市場環境及行業趨勢的了解。參與活動包括 EJMT 碼頭的開幕典禮，以及台灣工商聯誼會的餐會等重要活動，這些場合提供了與當地商界領袖和業內專家交流的寶貴機會，能為公司帶來長期的發展契機。
- 三、**臺印公司 2024 年度績效**：在被派任至臺印公司期間，需每日密切監控公司的作業櫃量、貨櫃庫存以及當前的營收狀況。這不僅能讓管理層即時掌握公司的營運動態，也有助於及早發現可能出現的營運問題並進行有效應對。此外，需每月定期彙整當月的作業櫃量和營收統計數據，通過分析掌握貨櫃量的增減趨勢，判斷市場需求的變化。並根據分析結果，迅速調整營運策略，確保公司持續具備市場競爭力。除了數據分析，每季還需向董事會提交詳細的報告，解釋各項營運指標的變動情況及其背後的原因，並提出未來的改善建議。這些定期報告不僅提供了營運績效的透明度，也為確保公司的長期發展符合預期目標。

貳、過程

一、**臺印公司作業內部管理**：管理範圍涵蓋作業、人事、採購及財務等多個關鍵部門，為提高公司整體的生產力與營運效率，必須充分考慮當地的文化特性和人員工作方式，並在此基礎上密切關注各部門的日常運作情況，經理部門需要及時進行重點業務的提示與監控，確保每個部門的工作能夠順利進行，並有效避免因個人疏忽或操作失誤導致的營運中斷或財務損失。尤其對於作業部門來說，作為公司第一線的核心單位，其作業效率直接影響到客戶的服務體驗，保持高效的作業流程，不僅能提升客戶對台印公司的滿意度與信任度，還能促使客戶更願意長期合作，從而鞏固現有的客源。除此之外，透過卓越的部門管理和優質的服務表現，公司還能吸引更多潛在客戶，增加使用臺印公司堆場與其他服務的機會，為公司拓展市場奠定堅實基礎。在確保現有業務穩定發展的同時，通過良好的內部管理和營運效率提升，還能進一步強化公司在市場上的競爭優勢。

(一) **機具保養措施**：為了確保機具的正常運行並延長其使用壽命，臺印公司嚴格遵循所制定的定期檢查與維護計劃。除了定期檢查外，還需要隨時保持機具的清潔，以避免灰塵和雜物對機器運作的影響。每月固定時間添加適當的潤滑油，以減少摩擦，並檢查電氣系統以確保其穩定性與安全性。此外，對於磨損或損壞的零件及時進行更換，防止小問題演變為大故障。每次的保養和維修情況都需要詳細記錄，以便追蹤維修歷史和分析故障原因。針對操作人員，臺印公司定期進行培訓，提升其操作技能與維護知識，從而有效提高機具的運行效率，降低整體的維修成本。這樣的**管理措施**不僅能確保機具的安全運作，還能促進公司的生產效率，最終為客戶提供更高質量的服務。



左中圖：機具散熱器檢測。
右圖：機具散熱器更換。



左圖：機具輪胎更換作業。
右圖：輪胎胎壓檢測。



圖：機具添加潤滑油作業。

ITEM	Qty
Filter OIL	5
Filter DIESEL FULL	5
Filter CORE	2
Filter ELEMENT	1
Filter ELEMENT SERVO	1
Filter HYDROLIC	0
Water separator	
Tire Sany E4	

左圖：機具主要備件庫存表。

FSL Procurement Plan on Tires and Spare Parts					
Time \ Item	Tire	SP-Water Separator	SP-Fuel Cleaner	SP-Oil Filter	SP-Filter Core
Average Stock	2	2	2	2	1
Procurement	Qty	Qty	Qty	Qty	Qty
2024,08	4	4	4	4	2
2024,09	2	4	4	4	2
2024,10	2	4	4	4	2
		4	4	4	2
		4	4	4	2

右圖：機具主要備件採購期程表。

(二) 作業流程優化：主要客戶的航商櫃管部門已明確訂立了針對堆場作業的評分指標，這些指標包括「貨櫃停留天數」、「先進先出」、「修櫃天數」以及「貨物禁裝限制」等重要要求。為了確保作業部門能夠嚴格遵守這些規定，管理部門不僅制定了詳細的執行標準，還定期舉辦教育訓練，向員工宣導客戶需求和作業相關的安全規定，提升整體的作業水平。這樣的措施不僅能增強客戶對臺印公司的信任和黏著度，還能提高貨櫃的周轉率，從而促進貨櫃吞吐量的增加，最終達到提升營業收入的目的。透過提供優質的服務，管理部門旨在鞏固與主要客戶的關係，並確保在競爭激烈的市場中持續保持優勢。這一系列的措施和努力不僅提高了運營效率，還能在市場中樹立良好的企業形象，進一步吸引潛在客戶的合作。

(三) **臺印櫃場維護**：臺印公司持續推動櫃場維護工作，以確保作業環境的安全性與運營效率。維護項目包括場地的定期修補，確保地面平整且不影響貨櫃及車輛的移動；同時進行行進標線的重新劃設，清晰標示行駛路徑，確保車輛與人員操作的流暢與安全。此外，定期修繕圍籬，強化場地周邊的安全防護，防止外來因素影響內部運作。另外也特別重視垃圾清運，確保場地始終保持清潔，避免影響作業的順暢度和安全性。這些措施不僅提升場地的運營效率，還有助於減少作業風險，為員工和客戶提供更安全穩定的環境，進一步提升服務品質。

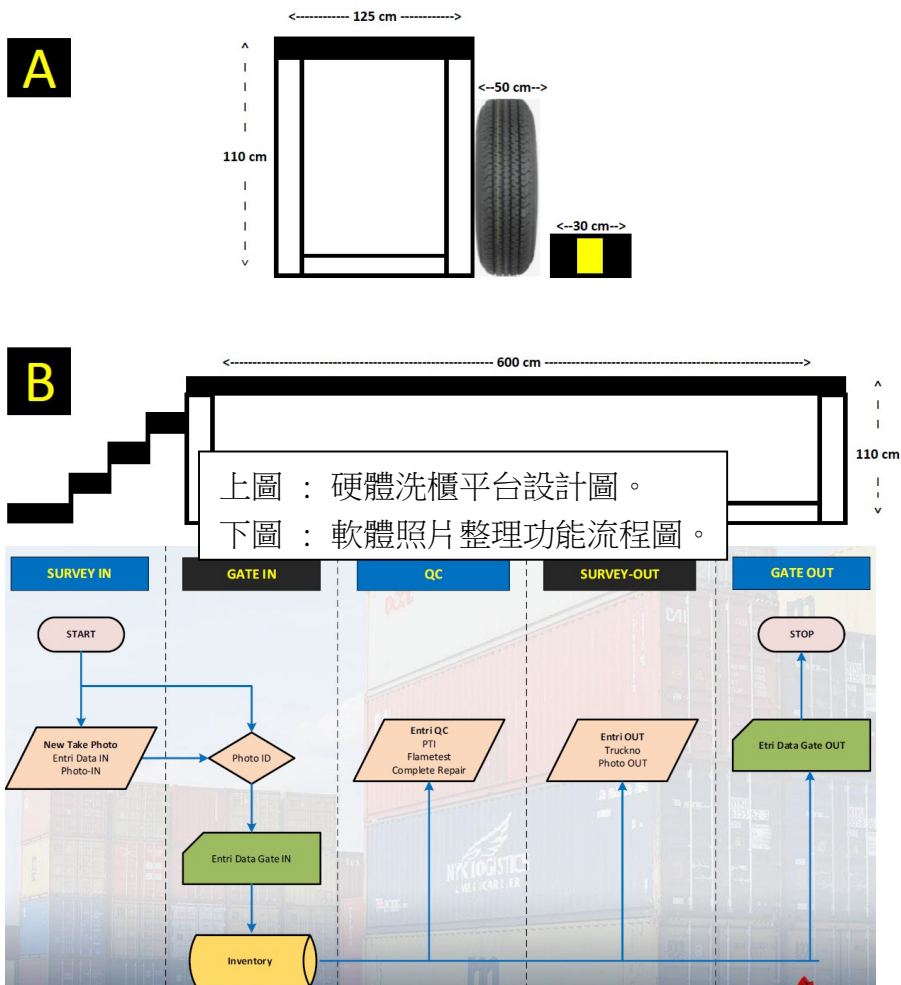


左圖：櫃場垃圾清運。
 中圖：櫃場周邊圍籬修繕。
 下圖：櫃場 CCTV 監視系統。



左圖：供電設備定期檢測維修。
 中圖：供電電箱上鎖保護。
 下圖：櫃場場地定期修整。

(四) 臺印公司軟硬體設備升級：臺印公司為了進一步加強作業安全與提升效率，在軟硬體兩方面進行了持續改進。在軟體部分，持續要求系統工程師針對現有系統進行優化，並通過引進針對貨櫃照片整理新功能，使貨櫃照片管理得以系統化，大幅減少了過去需要耗費大量人力進行人工分類的時間。這一升級不僅提高了維修估價單（EOR）的製作速度，也能更快地獲得客戶的維修同意，從而及時進行貨櫃維修，供出口貨主提領使用，大幅縮短了貨櫃在場停留的時間；在硬體方面，除了對櫃場日常設備進行持續的維護工作，公司還由經理部門主導，籌設並建立了洗櫃平台，專門用於加速進口貨櫃的清洗處理。該平台不僅提升了清洗效率，還有效減少了員工在上下貨櫃過程中可能產生的墜落風險，進一步強化了作業安全保障。這些軟硬體的雙重改進不僅提升了台印公司的運營效率，還降低了作業風險，為員工和客戶創造了更安全、快捷的工作環境。



(五)內部員工向心力凝聚：由於各部門日常工作繁忙，交流機會有限，為了增強公司團隊精神與向心力，藉由舉辦了趣味競賽活動，為員工提供了一個互動的平台。透過一系列富有挑戰性與創意的團隊遊戲，大家在合作中增進了彼此的了解與信任。讓員工在輕鬆的氛圍中建立了更深的連結，促進了員工感情，進一步提升了團隊的凝聚力與工作效率，使每位參與者都感受到公司的關懷與歸屬感。



左圖：臺印公司趣味競賽海報。
右上、中圖：趣味競賽過程剪影。
右下图：頒發禮品予趣味競賽優勝者。

二、臺印公司外部關係擴展：以積極參加當地社團活動和專業聚會，有助於擴展人脈，增強與當地商業及專業人士的聯繫，提升臺印公司的曝光度並促進合作機會。於此期間曾參與如 EJMT 碼頭開幕和台灣工商聯誼會餐會等活動，能深化對當地市場的了解，並為公司未來發展奠定良好基礎。

(一) EJMT 碼頭開幕典禮：EJMT（東爪哇多功能碼頭）是國際集裝箱碼頭服務公司（ICTSI）旗下的重要項目之一，於 2024 年 10 月投入運營。作為全球領先的港口運營商，ICTSI 在全球多個國家管理並運營大型港口，專注於提高港口的效率與服務質量。EJMT 將擁有 300 米長的碼頭線，兩台適用於後巴拿馬型船舶的移動港口起重機，並設有超重型散貨平台，用於支持大型工業設備和石油天然氣設備的裝卸。



左上圖：EJMT 開幕式。
右上圖：EJMT 碼頭與機具。
左下圖：開幕典禮現場。
右下圖：臺印致贈慶賀花牌。

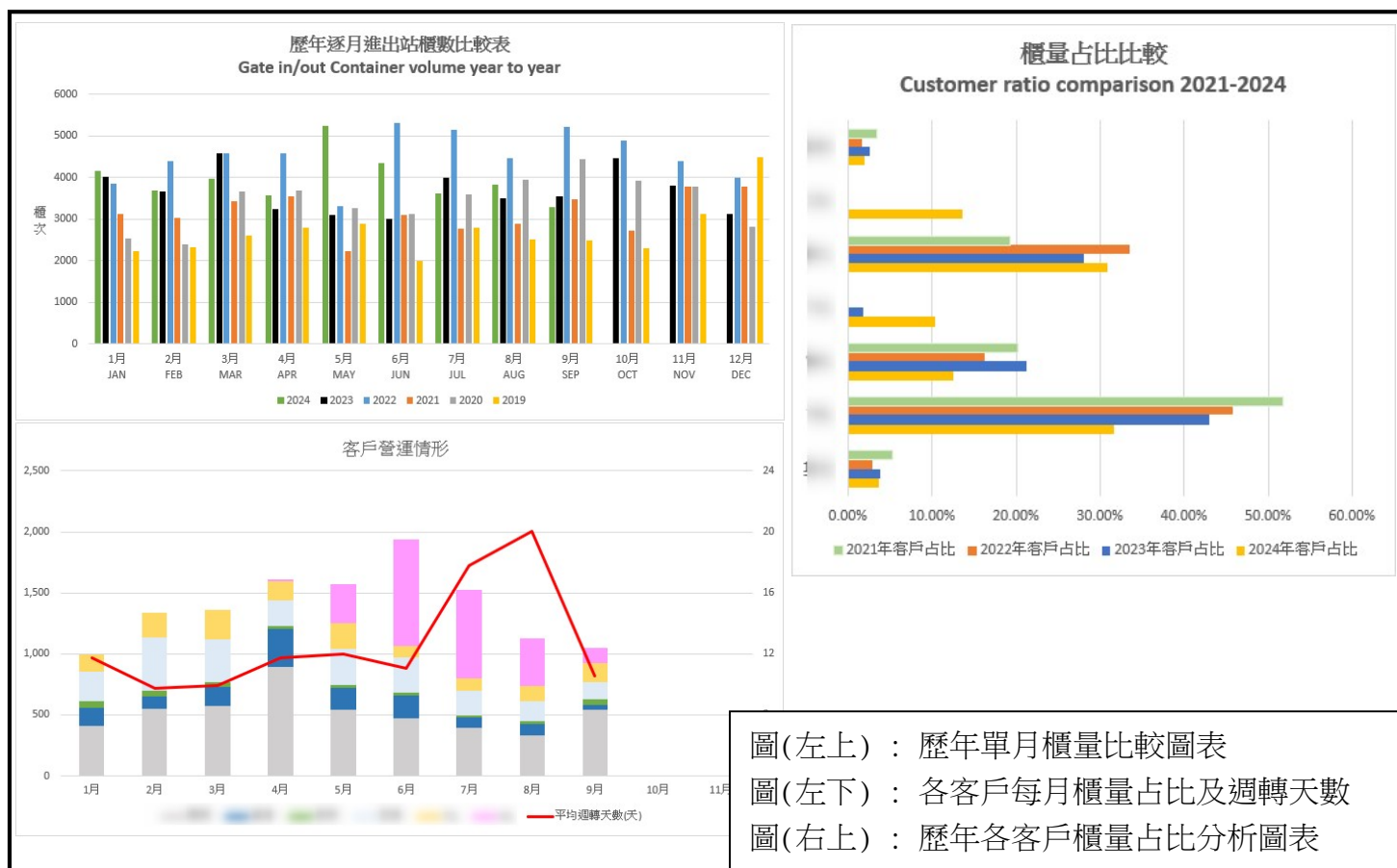
(二) **臺灣工商聯誼會泗水分會**：臺灣工商聯誼會泗水分會是臺商在印尼泗水及周邊地區的重要聯繫平台，專門為當地的台灣企業家提供商務交流與合作機會。作為臺灣工商聯誼會的一部分，該分會致力於促進台灣與印尼企業之間的商務往來與投資，並為會員拓展當地商業網絡。該組織的核心功能包括促進台商與印尼本地企業的商業互動、分享市場趨勢和政策變動等關鍵資訊，以及為台灣企業在印尼的投資經營提供法律、稅務與政策支持。參與泗水分會的會員多為來自台灣並長期經營的企業家，常有原料進口及產品出口的需求。臺印公司藉由參加此類餐敘，提升在印尼泗水本地的曝光率，向在場企業家推薦臺印的服務品質與高效的作業流程可有效縮短貨櫃交領時間，提升拖車運輸的效率，進一步降低貨主成本。希望藉此可向使用航商希望以臺印公司作為主要使用的堆場，以此增加臺印公司的營運櫃量與收入。



左右圖：泗水台灣工商聯誼會餐會現場。

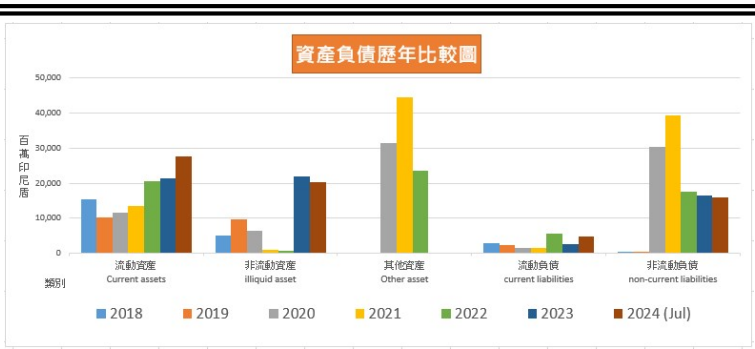
三、**臺印公司 2024 年度 1-9 月營運績效**：職於派任臺印公司期間需每日監控作業櫃量、貨櫃存量、貨櫃清洗與維修狀況品質及營收狀況之外，更需每月彙整單月作業櫃量及營收相關統計，統計內容包含各個客戶進出站櫃量與櫃量占比、空搬作業數量、場地平均存量、空櫃平均週轉天數、營收統計、營運收支財務報表…等，並與預算數、前一年度同期相比較後做出適度分析，據以調整營運策略，截至今年九月份為止，整體進出櫃量為 32,777 櫃次，營收部分為 22,244 百萬印尼盾，淨利部分 3,221

百萬印尼盾，已提早達成預算數並超越前(112)年度全年獲利，並於今年度三、六、九月將相關營運績效呈報董事會完畢。(註：具機敏性資訊部分將以馬賽克遮蔽)



圖(左上)：歷年單月櫃量比較圖表
圖(左下)：各客戶每月櫃量占比及週轉天數
圖(右上)：歷年各客戶櫃量占比分析圖表

年(月)別	營業收入	營業成本	營業費用	營業外收支	稅前損益	所得稅	稅後損益
112年	25,412	9,258	11,341	-1,163	3,650	803	2,847
1月	2,396	738	1,040	-260	358	79	280
2月	1,929	769	843	-39	278	61	217
3月	2,530	871	1,099	-143	417	92	326
4月	1,902	735	872	-152	143	32	112
5月	1,787	705	777	-50	255	56	199
6月	1,648	767	729	-82	69	15	54
7月	2,287	781	998	-80	428	94	334
8月	1,971	754	907	-58	253	56	197
9月	2,036	736	922	-29	349	77	272
10月	2,621	781	1,183	-8	649	143	506
11月	2,327	788	1,061	-187	290	64	226
12月	1,977	835	910	-73	158	35	123
113年	22,244	7,913	9,637	-564	4,130	909	3,221
1月	2,562	836	1,181	-5	540	119	421
2月	2,396	785	991	-103	516	114	403
3月	2,559	987	1,217	-39	316	70	247
4月	2,348	751	1,024	12	584	129	456
5月	2,992	966	1,223	-57	746	164	582
6月	2,674	829	1,136	-24	685	151	534
7月	2,382	885	1,119	-71	307	67	239
8月	2,181	961	745	-204	272	60	212
9月	2,152	914	1,001	-73	163	36	127
10月	0	0	0	0	0	0	0
11月	0	0	0	0	0	0	0
12月	0	0	0	0	0	0	0
較上月增減%	(1.36%)	(4.84%)	34.44%	(63.98%)	(40.16%)	(40.16%)	(40.16%)
較上年同月增減%	5.67%	24.17%	8.63%	150.52%	(53.36%)	(53.36%)	(53.36%)
本年累計較上年同期增減%	20.32%	15.44%	17.72%	(36.88%)	61.82%	61.82%	61.82%



圖(左)：歷年收支統計表
圖(右)：歷年各各項資產負債統計圖

參、心得與建議

- 一、臺印公司成立至今已逾六年，主要業務緊密結合貨櫃航運產業，並與當地多方航運業界人士保持良好的互動交流。這些人士包括全球主要航商派駐印尼的船東代表、印尼國內航商代表、船務承攬貨運業者，以及本地航港機構的相關人員。透過這些日常的交流機會，公司能夠學習並吸收其經營理念及運作模式的優點，這些寶貴的經驗和見解將為未來相關業務的發展提供有力的參考和借鑒。
- 二、臺印公司設有現場作業部、人事採購部和財務部等主要部門。在這裡工作的過程中，我有機會管理各部門的人員和日常運作，同時也學到不少經營管理的實戰經驗。像是如何在開拓業務和現場作業之間找到平衡、有效地處理採購需求，以及如何更好地管理公司資金。這段經歷不僅讓我對公司的運作有了更全面的認識，也大大提升了我的應對工作挑戰的能力，讓我能更有信心為公司的成長和發展做出貢獻。