

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 23 次)

服務機關：臺灣港務股份有限公司投資事業處

姓名職稱：陳乃平 事務員

派赴國家：印尼

出國期間：113 年 6 月 22 日至 113 年 12 月 14 日

報告日期：114 年 2 月 07 日

摘 要

為配合政府新南向政策，臺灣港務股份有限公司（下稱港務公司）107 年於印尼泗水轉投資設立臺印貨櫃倉儲物流股份有限公司（下稱臺印公司）。

為增進員工於海外據點的實戰歷練，並認為此職務能作為櫃場實務經驗的學習基地，同時透過海外派駐拓展員工國際視野、了解各國不同國情及運作模式，加上臺印公司業務逐步擴大，為提升駐外人員的培訓效能並協助臺印公司日常運作，自 112 年度 6 月起，臺印公司設立總經理特別助理一職，由港務公司推薦人選擔任，協助處理相關事務。首任助理人選已於 112 年度 6 月報到，並自同年 12 月起接任臺印公司總經理職務至今；而新任助理亦已於 113 年度 6 月到任，進行為期一年之訓練。

自 113 年 6 月 22 日起，承任臺印公司總經理特別助理之職，輔佐並學習總經理運籌貨櫃堆場業務及掌理公司行政事務。其職掌事宜包含：督辦現場貨櫃進出口作業之程序、整納貨櫃堆置之法、攬聘航商業務，並兼協助員工之管理及日常任務之監促；協調航商與客戶間之業務聯繫，查視每日貨櫃進出站流量及營收狀況。另學習關注泗水地區相關航商及航線之動向，以探求潛在業務、及早籌備，藉以提升爭客之機；同時亦執行港務公司所賦，協助臺印公司於印尼當地推展及維繫其他轉投資事業之任務。

此次工作重點，除隨總經理學習例行管理之常務外，亦隨同其至加里曼丹島坤甸市進行潛在投資商機考察，了解當地商業合作模式及業界態勢。期間亦接待來訪賓客，並進行場內導覽說明，不僅令客戶快速掌握臺印公司業務及所供服務，且亦與客戶討論未來潛在之可能合作機會。又學習擔任臺印公司與廠商間之聯絡溝通角色，如場內設置洗櫃平台後，尚須續辦支架結構之補強、輪檔鋪設、警示漆塗及水管採購等事。近因應客戶所要求，加裝檢查貨櫃用之監視攝影機，其間屢次商議裝置方式、角度及影像控管等事宜，藉以鍛鍊細節處理之能力。

目 次

壹、	目的.....	4
貳、	過程.....	5
一、	臺印公司堆場作業運作實務學習.....	5
二、	潛在投資合作商机探詢.....	8
三、	場內業務精進及優化.....	10
參、	心得與建議	13

壹、目的

職於港務公司指派擔任臺印公司總經理特別助理期間，主要目的為向總經理學習並輔佐管理臺印公司相關業務，主要學習及協助內容包含以下項目：

一、臺印公司堆場作業運作實務學習

學習監督現場貨櫃進出口作業之流程、統整貨櫃堆置之方式；同時協助員工管理與日常工作之監督。另學習檢視每日貨櫃進出量、各項財務報表及營收狀況；並研習關注泗水地區相關航商及航線之最新動態，以期探索潛在業務、提前籌備，進而提升爭取客戶之機會；迎接來訪賓客並引導場內參觀說明，使客戶能迅速了解臺印公司之業務範疇與提供之服務，並與其探討未來潛在合作之可能性。此外，亦履行港務公司所賦任務，協助臺印公司於印尼地區業務之推展及維繫其他轉投資事業之任務。

二、潛在投資合作商機探詢

為拓展臺印公司業務及探詢評估於印尼其他地區設置新貨櫃堆場之投資可行性，職前於 113 年 8 月 6-10 日隨同總經理至西加里曼丹省考察坤甸港及 Kijing 港，蒐整該區港口整體營運現況及購置土地費用等資訊。

三、場內業務精進及優化

為優化貨櫃堆場內業務流程及精進運作效能，學習擔任臺印公司與廠商間之溝通橋樑，例如場內建置洗櫃平台後，仍需後續完成支架結構加強、輪檔鋪設、警示漆塗裝及水管採購等作業。另近期因應客戶需求，加裝貨櫃檢查用監視攝影機，期間多次討論安裝方式、角度調整及影像管理等細節，以提升對細節處理之能力。

貳、過程

一、臺印公司堆場作業運作實務學習

(一) 公司核心資訊及業務內容學習

因職前於港務公司投資事業處服務期間，業務內容多關於潛在投資合作機會探詢研究，以及離岸風力發電相關港區碼頭整備業務，爰初入印尼臺印公司時尚未熟稔貨櫃堆場運作實務及相關領域知識。恰逢臺印公司客戶 RCL(Regional Container Logistics)公司欲偕同其客戶至臺印公司進行參訪，便即隨同總經理向客戶進行公司說明，含括：公司基本資訊、公司組織及業務結構與流程、客戶類別、相關認證標章、場內設施及可提供服務類型等，使客戶快速了解臺印公司業務內容及相關服務。



圖 1&2 向客戶解說公司業務結構及服務內容

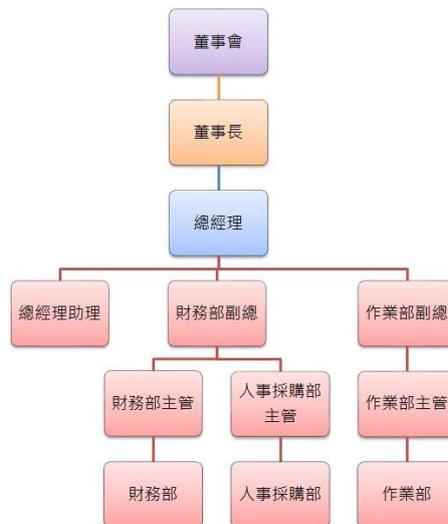


圖 3 臺印公司組織結構



圖 4 臺印公司基本資訊

(二) 現場作業實勘及了解實際操作流程

繼向客戶解說臺印公司業務相關內容後，即帶領客戶進行實地場勘，並隨同總經理向客戶解說臺印貨櫃堆場動線規劃、進口及出口流程。藉由帶領客戶實地現勘，使客戶可以快速了解臺印公司現場運作實務、並即時解答客戶疑問。



圖 5&6 帶領客戶進行實地場勘



圖 7&8 臺印公司貨櫃堆場內運作情形



圖 9&10 與客戶合影

藉由向客戶解說公司內容及現場導覽，使職能快速掌握公司基本營運概況及現場作業情形，並藉由與客戶互動過程了解客戶需求，以即時掌握產業現況。

二、潛在投資合作商機探詢

為拓展臺印公司業務，並評估在印尼其他地區設立新貨櫃堆場的投資可行性，職於 113 年 8 月 6 日至 10 日隨同總經理前往西加里曼丹省，考察坤甸港及 Kijing 港，蒐集當地港口的整體營運狀況以及土地購置費用等相關資訊。



圖 11 坤甸市地理位置

(一) 基本資訊

坤甸市位於西加里曼丹省，該地區的經濟主要依賴農業、林業與礦業，特別是在棕櫚油、橡膠及木材的生產與出口方面表現突出。隨著這些產業的發展，貨櫃運輸的需求亦持續增長。

(二) 港區設施及相關資訊

坤甸港是當地的主要海港，擁有裝卸設施，如起重機和橋式機。此外，港口附近設有貨櫃碼頭及堆場，負責貨櫃的進出口業務，並提供臨時與長期倉儲服務。該港地處西加里曼丹，鄰近赤道，位於卡普阿斯河（Sungai Kapuas）河口。卡普阿斯河為印尼最長的河流，對當地經濟與交通具有重要影響。此河道為坤甸港提供了便捷的內陸水路運輸，使得木材、煤炭、棕櫚油等內陸資源能順利運抵港口，再經由海運出口至國際市場。該港口與印尼國內的雅加達、泗水等城市相鄰，對外則鄰近新加坡、馬來西亞、泰國、柬埔寨及越南等東南亞國家，為農產品與自然資源的出口提供便利的運輸管道。坤甸港由印尼國營港務公司 Pelindo II(印尼港務公司二區)

負責營運與管理，涵蓋日常運作、維護及未來發展規劃。該港口年吞吐量約 254,784 TEUs，其中國內運輸占 70%，國際運輸占 30%。由於以出口為主，進口貨物相對較少，因此貨櫃多為 free use，主要依賴貨櫃船與駁船（至新加坡）進行運輸，導致港口經常處於壅塞狀態，因此印尼政府近年規劃於鄰近地區建設另一港口，名為 Kijing 港。



圖 12&13 坤甸地區港口現勘

(三) 考察心得

藉由本次出訪加里曼丹省坤甸地區考察，除獲知坤甸地區現行港口貨物進出口狀況及當地航商營運情形外，更藉由與印尼當地港務局 Pelindo 交流認識政府對坤甸及加里曼丹西區當地整體發展政策及基礎建設規劃。在交流過程中，亦體會到印尼不同地區的基礎建設發展差異甚大。有別於泗水地區，坤甸地區之經濟及基礎建設發展尚處於初期階段，因此區間連結僅有一主要交通幹道，且寬度僅能容納兩輛小客車通行，若遇大型貨櫃車或一般載貨卡車，來往會車時將毫無安全車距，且超車時均須跨越至對向車道，危險度甚高。也因此，未來待該區基礎建設漸趨成熟時，應將有許多潛在可投資之發展機會。



圖 14 現勘潛在可能設置貨櫃堆場場地

三、場內業務精進及優化

(一) 洗櫃平台建置

臺印公司除提供客戶空櫃儲放業務外，若客戶之貨櫃有櫃損或髒汙時，亦可提供維修及清洗服務。爰此，為提升清洗貨櫃之作業效率，並保障員工於清洗貨櫃時之作業安全，臺印公司於 113 年 9 月份在櫃場內設置洗櫃作業平台，完成平台主結構建置、水泥支腳、輪檔等細部結構加強，並規劃醒目標誌油漆作業。經洗櫃作業員工使用後，反饋不僅增加清洗貨櫃時的作業效率，更因洗櫃平台高度與貨櫃車高度切齊，致使洗櫃人員不需於每次進入貨櫃時爬上爬下，除減少作業疲勞及可能之職業傷害外，作業安全性亦同步大幅提升。



圖 15&16 洗櫃作業平臺及加固結構



圖 17&18 洗櫃作業人員實際工作情形

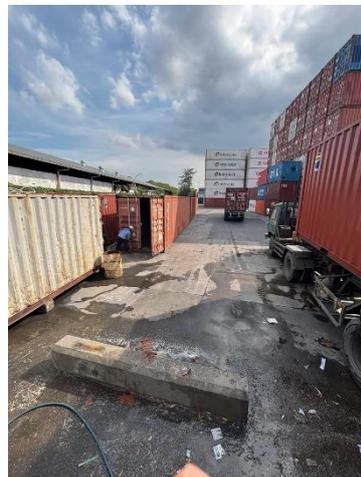


圖 19-22 洗櫃平台細部加固結構

透過本次洗櫃作業建置，從平台規劃、結構形式討論，到實際完成後細部加強及收集現場作業人員反饋，讓我學習到規劃業務的能力，並在與同事溝通的過程中學習到不同語言間均會產生意思傳遞誤差，需花時間及心力透過不斷溝通來釐清雙方意思表達，並與員工培養長期溝通互動默契。

(二) 檢視貨櫃進出監視攝影系統

近期因應客戶要求，於貨櫃堆場內出口之空櫃，均須有影像保存為證，俾利未來發生櫃損及相關櫃況糾紛時，可釐清相關時間點及貨櫃狀況。爰此，臺印公司於場內進出口節點設置監視攝影機，並透過相關軟體監控即時影像，或調閱前期貨櫃車輛進出影像。

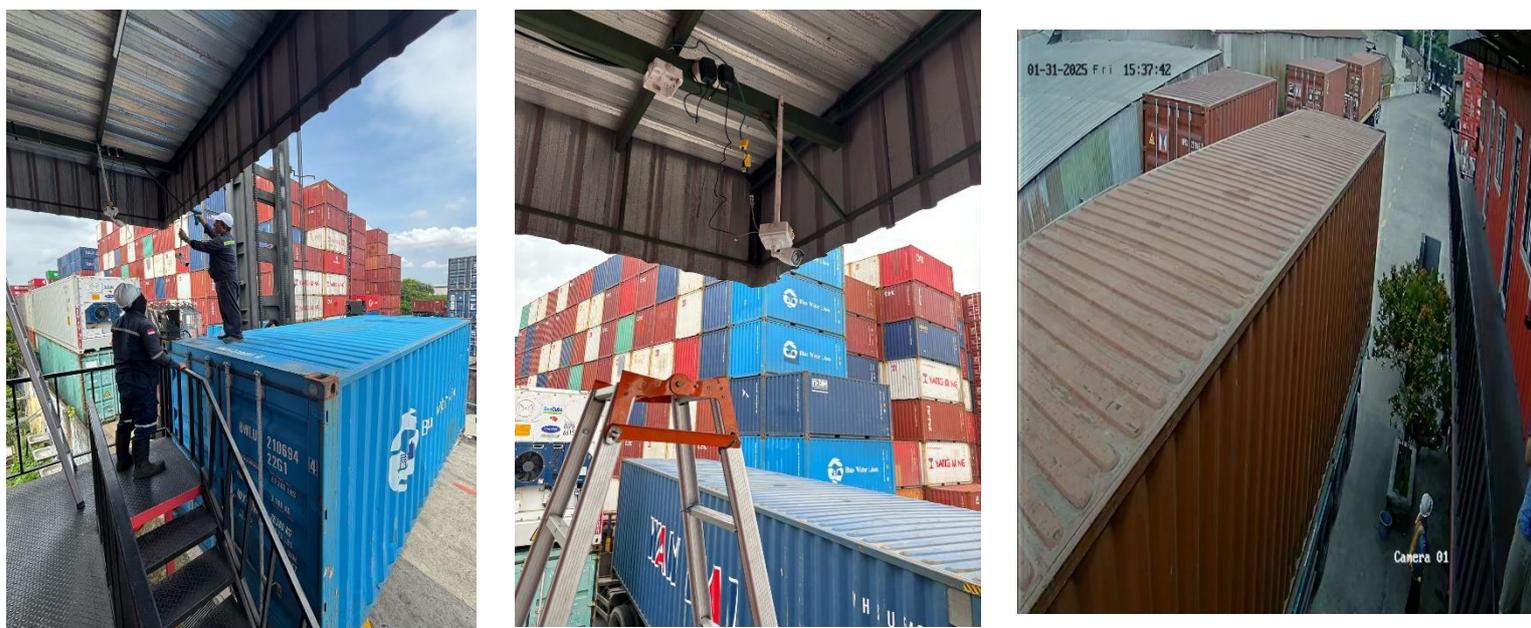


圖 23-25 裝設攝影機、調校作業及輸出影像測試

透過此次裝設攝影機作業，職了解到如何針對客戶需求進行釐清，盤點場內資源及現行可提供之服務，透過討論各種方案後，始決議以裝設攝影機方式進行，進而調整提升公司整體服務。

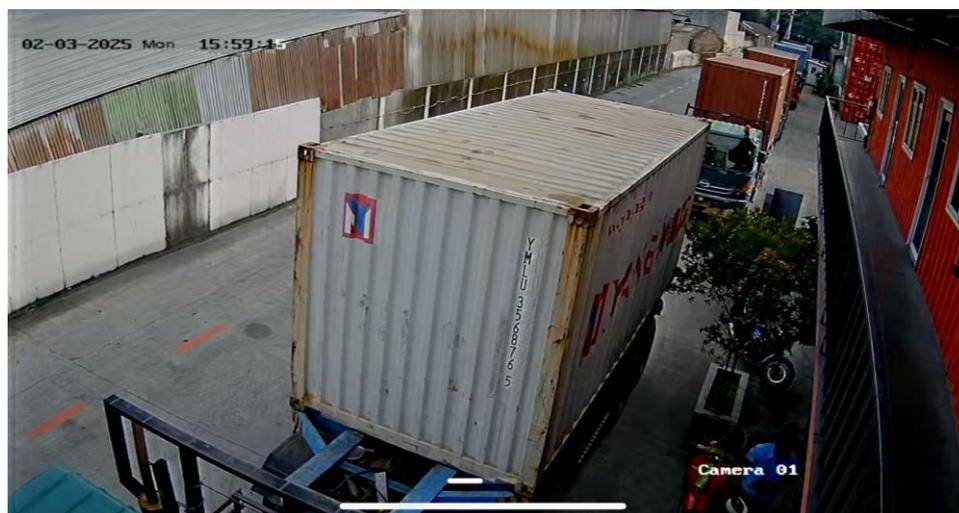


圖 26 調整後已可清楚辨識貨櫃號碼及櫃況

參、心得與建議

- 一、東南亞已躍升為全球第三大投資熱點，僅次於美國與歐盟。而作為東南亞最大經濟體的印尼，不僅經濟增長強勁，擁有人口紅利，且具備優越的國際地理位置。此外，近年來印尼政府持續推動新法規並改善投資環境，吸引越來越多外資湧入，其中亦涵蓋與港口經營相關的延伸產業。
- 二、印尼擁有超過 14,000 座島嶼，蘊藏豐富的天然資源，並具備重要的轉運港口。其官方語言——印尼語，由英語字母組成，無特殊符號，對外國企業而言相對易學。作為全球第五大國家，印尼市場廣闊，發展機會無限。印尼人天性樂觀、溫和、知足，並且重視家庭。然而，各島嶼間的文化差異極大，從高度國際化的大城市到仍以採集與狩獵為生的原住民社群，彷彿來自不同國度，展現出這個國家的多元與對比。
- 三、實際於印尼泗水駐點工作後發現，泗水的城市風貌彷彿數十年前正要進行城市開發之臺灣高雄，大部分建築仍維持紅磚瓦的矮房，而重劃區則矗立著高樓大廈。整座城市持續進行新的基礎建設，導致交通經常壅塞。然而，泗水人在應對變化方面自有一套方式，儘管柏油路設有雙向車道，當地駕駛仍能「創造」出第三條車道。此外，由於公部門執法效率及效能上仍有許多進步空間，居民更信賴「隱形的警察」——因此，路面設有顯著突起的減速磚以迫使車輛減速，並由收費的義務交警指揮交通。在缺乏明確號誌的道路上，車輛與行人仰賴彼此的默契前行，反而少有喇叭聲與交通事故。
- 四、僅憑泗水一座城市來體驗印尼或許不夠全面，但作為印尼第二大城，這裡在當地台商眼中，彷彿是 20-30 年前經濟正要起飛的臺灣。城市建設持續推進，卻不得不與當地既有的政經文化角力。例如，城市稅率已高達 11%仍在討論調漲；政府歡迎外資進駐，卻又不願讓其主導發展——政策希望發展觀光產業，但國際機場卻比國內機場還要老舊冷清。許多建築和設施表面上氣派高級，細節處卻常見瑕疵。
- 五、承蒙港務公司創設派外駐點至印尼泗水擔任臺印公司總經理特別助理之工作機會，令職有機會赴任印尼開拓眼界增廣見聞，並在臺印總經理指導期間大幅縮短了適應與摸索的時間。於此同時，亦廣泛接觸相關產業與人脈，累積了寶貴的知識與經驗。目前，臺印公司營運穩健，與現有客戶維持密切且

良好的合作關係。未來，將持續輔佐總經理積極推動業務發展，發掘新興潛力客戶，並拓展業務範疇。此外，未來回到港務公司後，亦期能將在外累積的經驗與觀念分享給同仁，並能對港務公司的相關規劃帶來積極影響，助力公司未來發展。