

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 24 次）

服務機關：高雄港務分公司棧埠事業處

姓名職稱：黃進億 管理師

派赴國家：印尼

出國期間：113 年 11 月 12 日至 114 年 05 月 23 日

報告日期：114 年 05 月 26 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。

依據臺印公司合資協議書規定，總經理一職由港務公司推派人選，並須經臺印公司董事會一致同意後方可任用。自 107 年臺印公司成立以來，總經理職務皆由港務公司所推派人員擔任。為強化港務公司員工之海外歷練機會，並考量總經理職務對於櫃場實務、國際觀培養及不同國情之作業經驗學習具高度價值，且因應臺印公司業務持續擴展、日常運作與人力支援需求，自 112 年 6 月起，臺印公司增設「總經理特別助理」職位，由港務公司推薦人員派駐擔任，以支援公司營運及強化海外幹部培訓量能。

首任特別助理已於 112 年 6 月報到，並於同年 12 月接任臺印公司總經理職務。隨後，第二任特別助理亦於 113 年 6 月到任，展開為期一年的培訓。目前第二任特別助理之訓練期即將屆滿，為確保持續性與培訓接軌，港務公司亦正籌劃推派下一任特別助理人選，預計按期銜接訓練安排，以延續公司營運支援及培育人才之目標。

職自 112 年 12 月 9 日接任臺印公司總經理以來，負責執行貨櫃堆場營運及公司整體行政管理相關業務，主要工作內容包括：現場作業流程與貨櫃堆置方式之規劃與監督、航商業務之開發與維繫、員工管理、考核與人力招聘事宜、與航商及客戶間之業務協調聯繫、每日站點進出貨櫃流量及營收監控、貨櫃存量監測與調整等。

此外，亦持續關注泗水地區各航商及航線發展動態，主動探詢潛在商機，提前做好業務準備，以提升爭取新客戶之成功機會。另依港務公司指示，協助臺印公司支援港務公司於印尼地區其他轉投資事業之業務推展與營運維繫工作。

本次工作重點除前述例行管理作業外，亦持續推動內部文件流程效率改善案，透過流程優化與系統化管理，以加快作業速度並降低人為操作錯誤發生機率。因應現階段機具逐步進入維修高峰期，臺印公司亦擴充備品庫存，以確保設備穩定運作，縮短維修停工時間，提升維修效率，並降低突發故障對營運造成之影響。同時積極參與當地社團與相關組織活動，拓展在地人脈與專業交流，不僅有助提升公司在地能見度，亦有助於深化對市場的了解與業務拓展潛力。為進一步提升營運產能並降低營運風險，臺印公司亦推動多項改善措施，包括：增設洗櫃作業平台以提升作業效率並降低人員高處作業風險；增設 CCTV 監控系統，以掌握場內作業情形、提升安全意識並減少客戶求償風險；增派管制站人力以加快車輛進出流程，降低外部交通壅塞與民眾抱怨風險；並建置主要機具維修紀錄及備品使用

資料，以掌握設備使用狀況，做為未來採購與維修規劃之依據，強化整體維運管理效能。

目 錄

壹、	目的.....	5
貳、	過程.....	6
一、	臺印公司作業內部管理	6
二、	臺印公司客戶關係維持	13
三、	臺印公司2024年度績效報告.....	14
參、	心得及建議.....	16

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**：櫃場作業的整體管理、總務與採購流程的有效執行，以及財務運作依循印尼與臺灣雙邊法規與稅務規範，皆為臺印公司營運穩定之關鍵。機械設備之日常保養與維護、備品及料件庫存之妥善管理，有助於確保作業不中斷，維持生產穩定性。在人力資源方面，亦涵蓋員工薪資發放、調薪制度等管理機制，確保人事體制健全。上述各項措施共同促使臺印公司在行政、財務、作業及人力等面向運作順暢，強化整體營運效能並符合法規要求，進而提升企業競爭力。
- 二、**臺印公司客戶關係維持**：本公司雖設於泗水，且多數航商已於當地派駐船東代表，惟因各大航商之印尼總部多設於雅加達，故本職責人定期前往雅加達拜訪航商總部。拜訪重點包括：了解櫃量變動與市場趨勢、蒐集服務回饋、強化合作關係，以及掌握航商策略動向。此舉有助於強化本公司與航商間之溝通與協作，並提升整體服務品質與市場應變能力。
- 三、**臺印公司績效**：在派駐臺印公司期間，須每日密切監控作業櫃量、貨櫃庫存及營收狀況，使管理層能即時掌握營運動態，並及早發現潛在問題，採取適當應對措施。此外，需每月彙整作業櫃量與營收統計，透過趨勢分析掌握市場需求變化，並據以調整營運策略，以維持公司之市場競爭力。除日常數據監控與分析外，每季亦需向董事會提交營運報告，說明各項營運指標變動情形與背後原因，並提出具體改善建議。透過此一制度化管理機制，除提升營運透明度，亦有助於確保公司長期發展方向與目標一致。

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，為全面提升公司整體的生產力與營運效率，管理過程中須充分考量印尼當地的文化特性、工作環境與員工習慣，並在此基礎上持續觀察並掌握各部門之日常運作狀況。經理部門需適時針對關鍵作業流程與潛在風險進行提醒、追蹤與監控，確保各單位運作順暢，同時有效防止因人為疏忽、流程失誤或溝通不良所導致之營運中斷或財務損失，降低整體風險。其中，作業部門作為公司第一線的核心單位，其作業效率與表現直接關係到客戶之服務體驗與滿意度。保持穩定且高效的作業流程，不僅有助於即時回應客戶需求、提升服務品質，亦能大幅增強客戶對臺印公司之信任與好感，進而促進其續約及長期合作意願，鞏固穩定的客戶基礎。除此之外，透過優質的部門管理、主動的服務精神及專業的營運表現，公司亦能逐步吸引更多潛在客戶，提高其選用臺印公司堆場與其他延伸服務的可能性，為拓展未來市場創造良好條件。

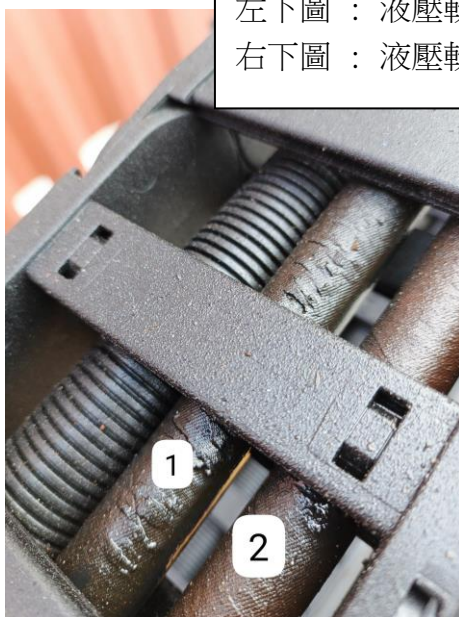
總結而言，在確保現有業務穩定運行的基礎上，透過落實良好的內部管理機制與持續強化營運效率，不僅可有效提升整體營運品質，更有助於鞏固並擴展臺印公司在當地市場的競爭優勢，為長期發展奠定穩固基礎。

- (一) **機具保養措施：**為確保機具能穩定運作並延長使用年限，臺印公司依據設備特性與實際作業需求，訂定並落實定期保養計畫，安排固定時間進行檢查、清潔、潤滑及基本功能測試，確保設備維持良好狀態。除了定期保養，日常使用過程中也注重機具清潔作業，避免灰塵與雜物堆積影響正常運作；針對易損零件，定期補充潤滑油以減少磨損，並檢查電力系統，確保使用安全。遇有零件異常或損壞時，立即更換處理，以防小問題擴大成重大故障。每次保養及維修皆需記錄作業內容，累積維修歷程，便於後續檢視與故障分析。為提升操作人員對設備的了解與保養意識，公司亦定期辦理相關教育訓練，協助員工掌握正確操作與基本維護技能。針對部分實務案例，如曾因堆高機未定期潤滑導致操作時異

音並影響作業進度，公司即時進行維修並將此案例整理為內部分享教材，使相關人員了解保養疏忽所帶來的實際影響，進而強化保養意識與自主檢查能力。透過這些管理措施與經驗傳承，不僅能降低故障率與維修成本，也能提升設備的使用效率與穩定性，進一步確保公司整體營運順利，並為客戶提供穩定高品質的服務。



左上圖：添加潤滑油作業。
右上圖：液壓油封更換。
左下圖：液壓軟管老化致洩漏。
右下圖：液壓軟管更換作業。



(二) 作業流程優化：主要客戶的航商櫃管部門已針對堆場作業訂定明確的評估標準，包括貨櫃停留天數、先進先出原則、修櫃時間控制，以及貨物禁裝限制等關鍵指標。為確保作業部門能確實遵循上述規範，管理單位除擬定具體的作業指導標準外，亦定期辦理員工教育訓練，強化同仁對客戶作業要求與安全規範的認知，進一步提升整體作業品質。加上臺印公司依狀況執行貨櫃堆疊重整作業，除可提升貨櫃周轉效率、促進吞吐量成長，亦有助於加強客戶對臺印公司之信任與合作意願，進而穩定並提升營收表現。透過提供穩定且高品質的服務，臺印公司得以強化與主要客戶的合作關係，並在高度競爭的市場中維持領先地位，同時也為吸引潛在客戶奠定良好基礎，進一步建立專業、可靠的形象。





Plan whl 11 row, move to blok c2

Yml 6 row move to blok d3

Whl 45 Hq 2row move to blok E2

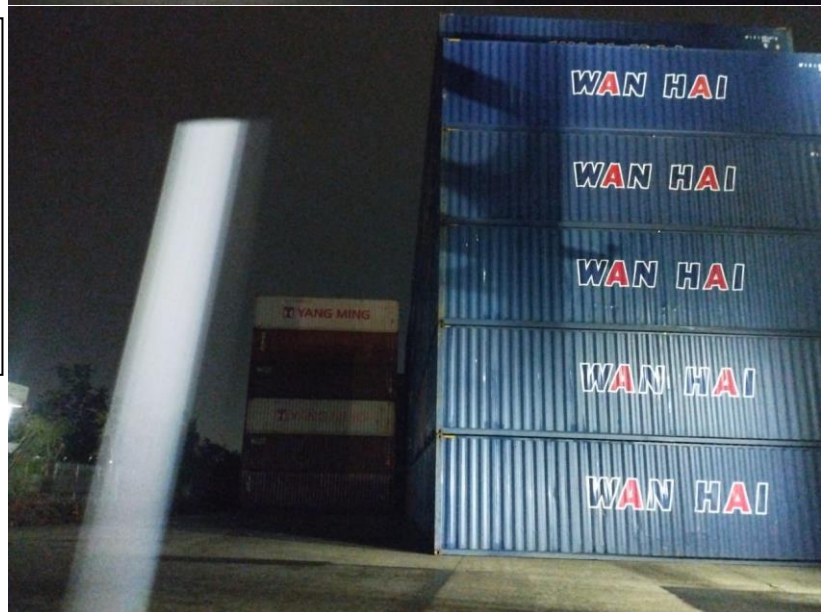
Ts line 2 blok move to E1

上午 09:54

左上圖：場地重整計畫。

右上圖：重整前(貨櫃積存於原有車道)。

右下圖：重整後(原有車道淨空)。



(三) **臺印櫃場維護**：臺印公司持續致力於櫃場環境之維護與改善，藉以強化作業安全並提升整體營運效能。主要維護工作涵蓋場地定期修補，以確保地面平整無障礙，維持貨櫃與車輛移動時的穩定性與作業效率；同時針對行車動線進行標線重劃，明確指引車輛與人員行進路線，以提升作業流暢度並降低潛在風險。為強化場區周邊防護，亦定期檢修與加固圍籬設施，防範外部干擾或安全事故發生。另在場地清潔方面，嚴格落實垃圾清運與環境維護作業，確保作業空間整潔有序。上述各項措施除有助於提升作業效率與安全性，亦為員工與客戶提供更穩定、安心的作業環境，進一步強化臺印公司之服務品質與專業形象。



(四) 臺印公司設備升級：在硬體方面，除了持續強化櫃場內部設備的日常維護作業外，管理部門亦主導推動多項重點設施建置與強化措施如下。

1. 增設洗櫃平台：藉由增建洗櫃作業平台，提升洗櫃人員作業效率，同時有效降低因攀爬貨櫃進行清洗作業所帶來之人員高處作業風險。



左上圖：洗櫃平台施工。

右上圖：洗櫃平台完工照。

下圖：洗櫃平台完工正面照。



2. 增設 CCTV 監控系統：除強化場地作業監控外，亦有助於提升員工作業安全意識，並透過影像紀錄進出站櫃況，減少因作業爭議而引發之客戶求償風險，未來仍將依實際作業需求持續評估於重要節點增設鏡頭。



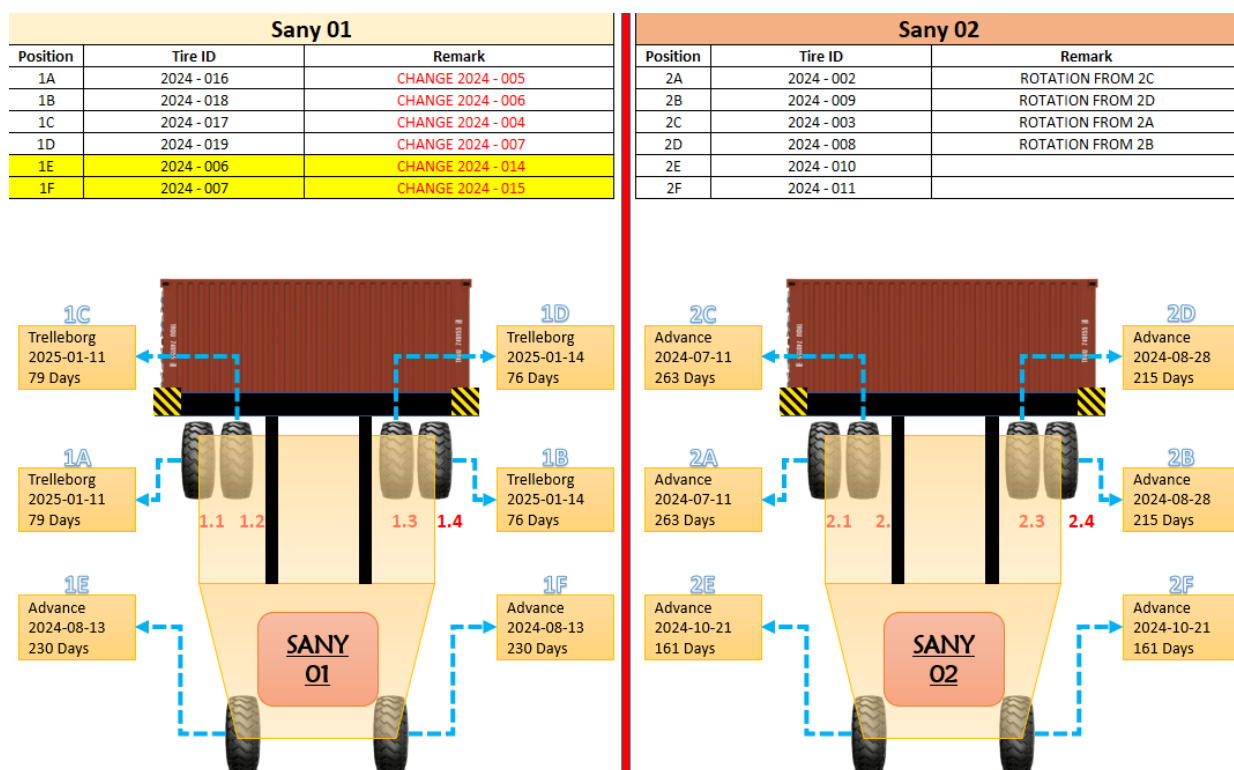
左圖：CCTV 拍攝櫃頂影像。
右圖：臺印公司 CCTV 影像。

3. 建立主要機具維修紀錄及備品使用資料庫：建置主要作業機具之維修紀錄，並同步記錄相關備品之使用區間與更換頻率，除有助於即時掌握機具實際使用狀況外，亦可作為未來備品採購預估及維修排程之依據，有效提升資源運用效率與預防性維護能量。經由分析過往維修紀錄發現，輪胎為各項消耗性料件中使用頻率最高且單價成本最高者，且曾多次發生輪胎庫存不足、影響作業排程之情形，故目前已優先針對輪胎項目建立完整的使用與更換記錄，持續監控實際耗用情形與預計汰換週期，並據以提早規劃採購作業，以確保關鍵備品充足，有效避免作業中斷風險，提升整體設備維運效能。

Item	Tire ID	Tire Brand	Date			Days Of Use
			In Stock	Use	Disuse	
1	2024 - 001	Advance	2024-01-30	2024-03-04	2024-11-09	250
2	2024 - 002	Advance	2024-04-01	2024-07-11		263
3	2024 - 003	Advance	2024-04-01	2024-07-11		263
4	2024 - 004	Advance	2024-07-09	2024-07-22	2025-01-11	173
5	2024 - 005	Advance	2024-07-09	2024-07-22	2025-01-11	173
6	2024 - 006	Advance	2024-07-23	2024-08-13		230
7	2024 - 007	Advance	2024-07-23	2024-08-13		230
8	2024 - 008	Advance	2024-08-16	2024-08-28		215
9	2024 - 009	Advance	2024-08-16	2024-08-28		215
10	2024 - 010	Advance	2024-08-16	2024-10-21		161
11	2024 - 011	Advance	2024-08-16	2024-10-21		161
12	2024 - 012	Advance	2024-09-13			
13	2024 - 013	Advance	2024-09-13			
14	2024 - 014	Trelleborg	2024-10-14	2024-11-09	2025-02-26	109
15	2024 - 015	Trelleborg	2024-10-14	2024-11-09	2025-02-26	109
16	2024 - 016	Trelleborg	2024-12-20	2025-01-11		79
17	2024 - 017	Trelleborg	2024-12-20	2025-01-11		79
18	2024 - 018	Trelleborg	2024-12-20	2025-01-14		76
19	2024 - 019	Trelleborg	2024-12-20	2025-01-14		76
20	2024 - 020	Advance	2025-02-17			
21	2024 - 021	Advance	2025-02-17			



輪胎管理首先以給予每條輪胎獨立編號方式(如上圖)，並於庫存記錄表中詳實記錄編號、品牌、入庫日期、安裝日期、汰換日期與使用天數。



上圖利用輪胎編碼方式記錄，加上前述輪胎庫存資料表資訊，可立刻得知機具每一輪胎品牌、安裝日期及使用天數等資訊，以預估輪胎之更換週期並確認庫存是否充足，另外也可作為資料庫以評估不同品牌之耐用程度及更換週期，作為未來採購之依據。

二、臺印公司客戶關係維持：臺印公司位於泗水市，雖主要客戶於泗水地區皆有派任船東代表，惟考量到各主要航商之印尼總部普遍設立於雅加達市，為維繫與總部層級之業務關係及即時掌握市場動態與服務品質之回饋，職定期前往雅加達拜訪各大航商之總部代表了解以下項目。

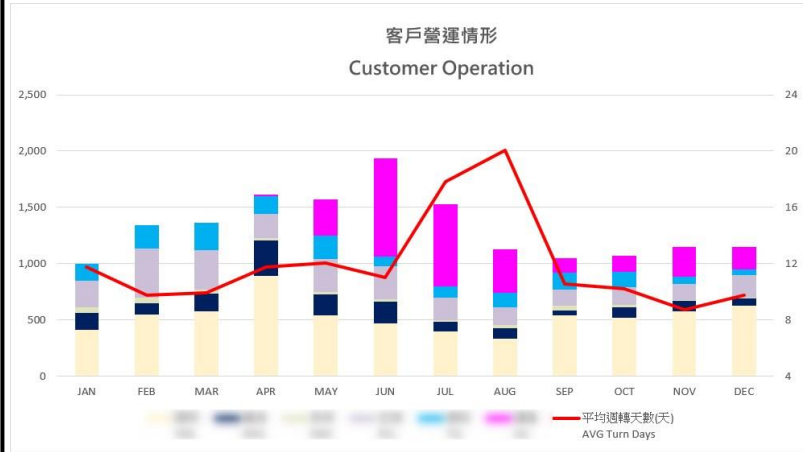
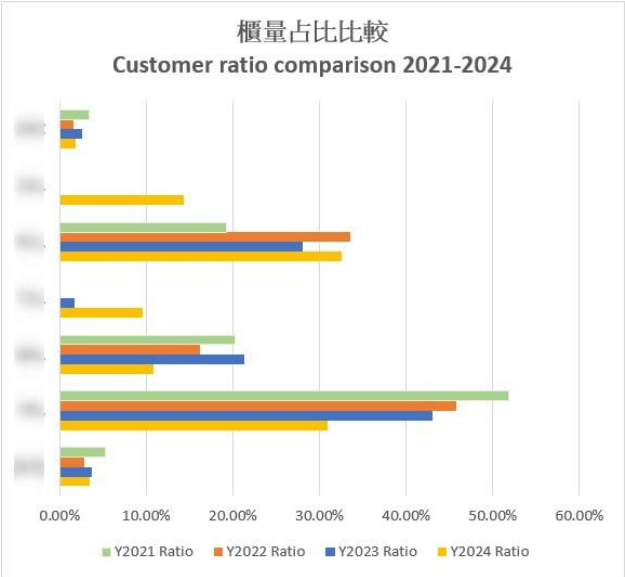
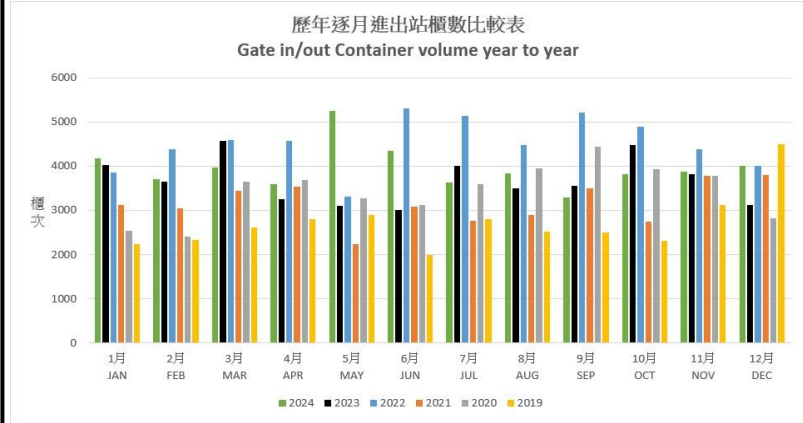
1. **了解航商近期櫃量狀況：**透過與業務主管及市場負責人之交流，掌握各航商近期承接之貨量變動、航線調整情況，以及市場需求之最新趨勢。
2. **蒐集服務回饋意見：**主動詢問航商對本公司在貨櫃操作、倉儲安排、報關流程及客戶服務等方面之表現，並了解是否有需改善或強化之處。
3. **強化雙方合作關係：**藉由面對面拜訪機會，進一步深化與航商高層之合作默契，並針對未來可能合作模式（如長約談判、共同市場推廣活動、服務方案客製化等）進行初步探討。
4. **追蹤航商策略動向：**同時蒐集各航商在印尼市場之策略佈局，包

括新航線開闢、航班調整、運費政策變動等，以利本公司即時調整營運對策與客戶建議內容。



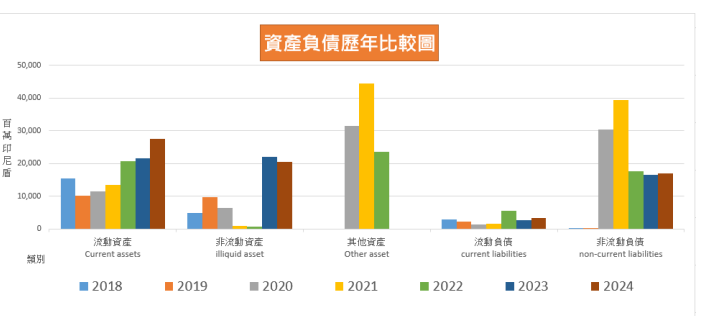
左 圖：拜訪陽明海運雅加達總部。
右 圖：拜訪長榮海運雅加達總部。

三、**臺印公司 2024 年度營運績效**：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，2024 全年度整體進出櫃量為 47,481 櫃次，營收部分為 29,460 百萬印尼盾，淨利部分 4,479 百萬印尼盾，為臺印公司自成立以來獲利表現最為亮眼的一年，創下歷史新高，並於今年度二月將 2024 年度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	29,460	10,509	12,865	-541	5,544	1,220	4,324
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	2,211	892	984	33	368	81	287
11月	2,407	829	1,081	-41	456	100	356
12月	2,598	876	1,163	31	590	130	460
較上月增減%	7.92%	5.66%	7.58%	(62.43%)	29.26%	29.26%	29.26%
較上年同月增減%	31.41%	4.90%	27.76%	(72.84%)	273.05%	273.05%	273.05%
本年累計較上年同期增減%	15.93%	13.51%	13.44%	(66.79%)	51.90%	51.90%	51.90%



圖(左)：歷年收支統計表
圖(右)：歷年各項資產負債統計圖

參、心得與建議

- 一、臺印公司自成立以來已逾六年，業務核心與貨櫃航運產業緊密結合，並持續與當地航運產業各界維持良好互動。交流對象涵蓋全球主要航商駐印尼之船東代表、印尼本地航商代表、船務承攬運送業者，以及相關港務與行政機關人員。透過日常深入的溝通與經驗交流，除有助於即時掌握產業動態外，公司亦得以汲取其先進之經營理念與運作機制，作為未來相關業務拓展與管理決策之重要參考依據。
- 二、臺印公司目前設有現場作業部、人事採購部與財務部等主要職能單位。在任職期間，本人負責統籌各部門之日常運作與人員管理，從中累積了寶貴之實務經驗。無論是在業務拓展與現場營運之間的資源分配、採購流程之效率優化，或是資金運用與財務管理策略的調整，皆深刻體會經營管理之多元面向。此段經歷不僅提升本人對企業運作的整體理解，更強化了解決問題與應對挑戰的能力，為未來進一步貢獻公司發展奠定堅實基礎。

出國報告審核表

出國報告名稱：臺灣港務股份有限公司派駐印尼臺印貨櫃倉儲物流人員工作報告（第 24 次）				
出國人姓名 (2 人以上，以 1 人為代表)		職稱	服務單位	
黃進億		管理師	高雄港務分公司棧埠事業處	
出國類別	☐ 考察 ☐ 進修 ☐ 研究 ☐ 實習 ☐ 視察 ☐ 訪問 ☐ 開會 ☐ 談判 ☒ 其他 <u>駐外工作</u> (出國類別請依預算書之計畫預算類別填列)			
出國期間：113 年 11 月 12 日至 114 年 05 月 23 日			報告繳交日期：114 年 05 月 26 日	
出國人員 自我檢核	計畫主辦 機關審核	審 核 項 目		
☒	☐	1.依限繳交出國報告		
☒	☐	2.格式完整（本文必須具備「目的」、「過程」、「心得及建議事項」）		
☒	☐	3.無抄襲相關資料		
☒	☐	4.內容充實完備		
☒	☐	5.建議具參考價值		
☒	☐	6.送本機關參考或研辦		
☒	☐	7.送上級機關參考		
☐	☐	8.退回補正，原因：		
☐	☐	(1) 不符原核定出國計畫		
☐	☐	(2) 以外文撰寫或僅以所蒐集外文資料為內容		
☐	☐	(3) 內容空洞簡略或未涵蓋規定要項		
☐	☐	(4) 抄襲相關資料之全部或部分內容		
☐	☐	(5) 引用相關資料未註明資料來源		
☐	☐	(6) 電子檔案未依格式辦理		
☐	☐	9.本報告除上傳至公務出國報告資訊網外，將採行之公開發表：		
☐	☐	(1) 辦理本機關出國報告座談會（說明會），與同仁進行知識分享。		
☐	☐	(2) 於本機關業務會報提出報告		
☐	☐	(3) 其他_____		
☐	☐	10.其他處理意見及方式：		
出國人簽章（2 人以上，得以 1 人為代表）		計畫主辦機關 審核人	一級單位主管簽章	機關首長或其授權人員簽章
				

說明：

- 一、各機關可依需要自行增列審核項目內容，出國報告審核完畢本表請自行保存。
- 二、審核作業應儘速完成，以不影響出國人員上傳出國報告至「公務出國報告資訊網」為原則。