

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 25 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：114 年 06 月 13 日至 114 年 09 月 16 日

報告日期：114 年 09 月 17 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指派人選，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，展開為期一年三個月的培訓。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，港務公司已擇定新任特別助理人選，預定於 114 年 9 月下旬到任，並進行為期一週的交接作業，以延續公司營運支援及培育人才之目標。

本人自 112 年 12 月 9 日接任臺印公司總經理以來，負責督導貨櫃堆場營運及公司整體行政管理相關業務，主要職掌包括：現場作業流程及貨櫃堆置方式之規劃與管理、航商業務之拓展與關係維繫、員工管理與績效考核、人力資源招聘、與航商及客戶間之業務協調與聯繫、每日站點貨櫃進出流量及營收狀況之監控、貨櫃存量之監測與動態調整等；同時亦負責公司財務運作之監督與管理，包括年度預算編製、費用控管、財務報表審核及資金流動之掌握，以確保公司營運之穩健與財務狀況之健全；此外，亦持續掌握泗水地區各航商及航線發展趨勢，積極挖掘潛在商機，提前進行業務布局，以提升拓展新客戶之成效。另依港務公司指示，臺印公司亦配合辦理並協助港務公司其他轉投資事業於印尼地區之業務推展與營運支援事項。

本次工作重點除前述例行管理作業外，因應現階段機具逐步進入維修高峰期，臺印公司已同步擴充備品庫存，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，亦建立並落實維修紀錄表制度，詳實登載各項機具之維修內容、耗材使用及異常狀況，以利後續追蹤分析及預防性保養規劃，進一步強化設備管理效能。

目 錄

壹、	目的	4
貳、	過程	6
一、	臺印公司內部作業管理	6
二、	臺印公司客戶關係維持	10
三、	臺印公司2025年度績效報告	11
參、	心得及建議	13

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：

櫃場作業之整體管理、總務與採購流程之有效執行，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。除日常財務運作外，亦重視資產管理制度之建立與落實，透過定期盤點與帳務核對，確保固定資產登載完整、使用狀況清晰，有效支援營運決策與財務透明度；另為提升營運分析與策略規劃效能，臺印公司亦建立客戶貢獻度計算機制，定期彙整各航商客戶之櫃量實績與相關營收，作為業務評估與資源配置之依據，供董事會決策參考並制定後續營運策略，以強化績效管理，確保經營重點聚焦於高效益客戶，進一步提升整體營收與經營績效。

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，涵蓋員工薪資發放、調薪制度及相關管理機制，以確保人事體制之健全與員工權益之保障。

上述各項措施共同促使臺印公司在行政、財務、作業及人力資源等層面運作順暢，強化整體營運效能，符合法規要求，進而提升企業競爭力與永續經營能力。

二、臺印公司客戶關係維持：

儘管臺印公司設址於泗水，且多數航商已於本地派駐代表，惟考量各大航商總部多集中於雅加達，職仍定期前往雅加達拜訪。拜訪重點包括掌握櫃量變動與市場趨勢、蒐集服務回饋、強化合作關係，以及瞭解航商策略佈局與營運動向。此一作法有助於強化本公司與航商間之溝通與協作，提升區域市場之應變能力與服務整合水準。

同時，臺印公司也持續與本地航商代表保持良好互動，平時透過業界聚會交流市場資訊，作為營運決策之參考依據。另來自各航商總部之貨櫃管理部門人員亦不定期至本公司櫃場進行參訪與現地檢視，重點關注項目包含作業費率合理性、貨櫃週轉天數、維修品質及成本控制等指標。

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，及早發現潛在問題並採取適當應對措施。除日常監控外，每月亦需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。

此外，亦須同步關注財務運作與資產管理狀況，確保各項收支紀錄準確、資金流動順暢，並落實成本控制機制，包含作業費用、維修支出與管理成本之控管，以提高整體營運效益。資產方面，定期進行固定資產盤點與使用狀況檢視，強化資源配置效率並降低閒置損耗風險。

除日常營運與財務監控作業外，每季亦需向董事會提交營運報告，系統性說明各項關鍵績效指標之變動情形與背後原因，並提出具體可行之改善建議。透過此一制度化管理機制，不僅提升營運透明度與決策依據完整性，亦有助於確保公司長期發展方向與營運目標一致。

貳、過程

一、臺印公司內部作業管理：

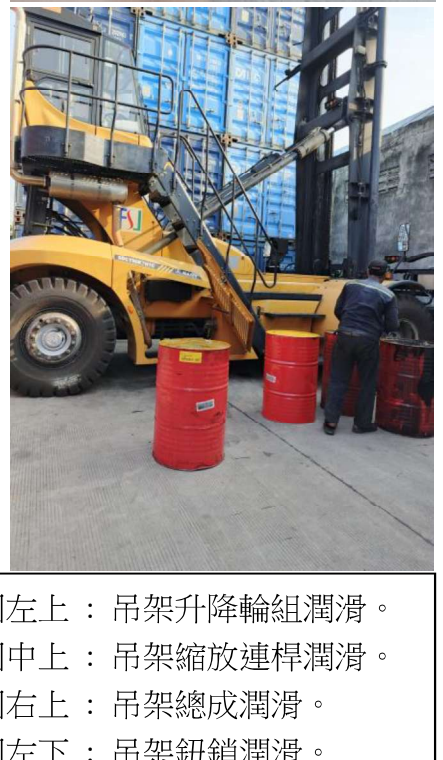
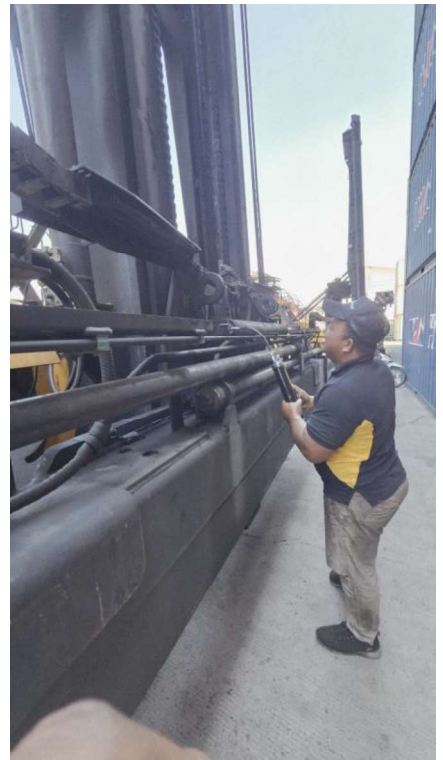
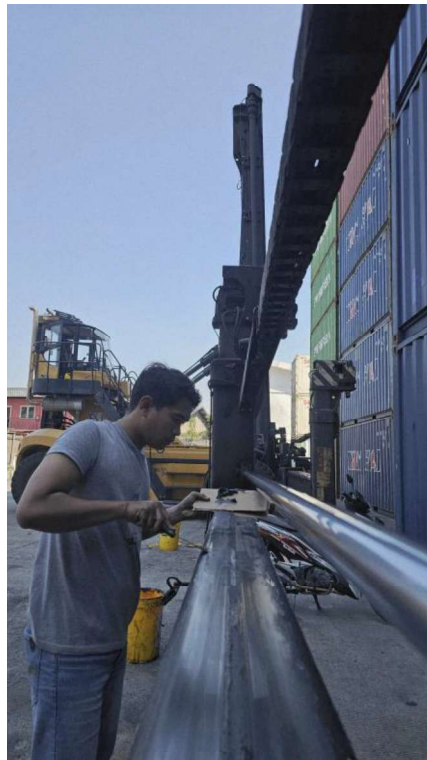
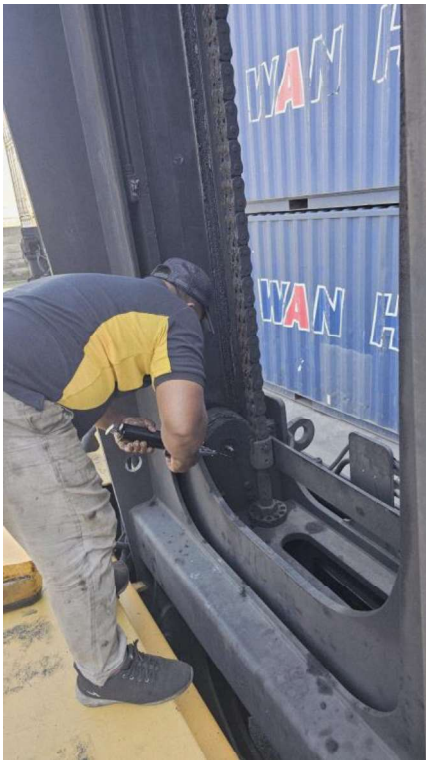
臺印公司營運涵蓋作業、人力資源、採購與財務等多個關鍵領域，為確保營運效率與企業整體表現穩健成長，管理團隊需結合對印尼當地文化、工作環境及員工習性的理解，靈活調整管理方式並密切掌握各部門日常運作情況。各單位應強化流程監控與跨部門協調機制，針對潛在風險或異常情形即時回應，避免因管理疏失或溝通失誤導致的作業中斷與財務損害。

作業部門作為服務執行的核心，其作業效率與品質直接影響客戶體驗與公司聲譽。維持高標準的服務水平有助於強化客戶信任、提升續約機率，並鞏固與擴展穩定的客戶關係。此外，公司亦重視財務面之精準管理，透過每月分析各客戶櫃量與營收貢獻，評估其對公司整體收益的影響，作為營運決策與資源配置之依據，有助於提升資源運用效益與風險控管能力。

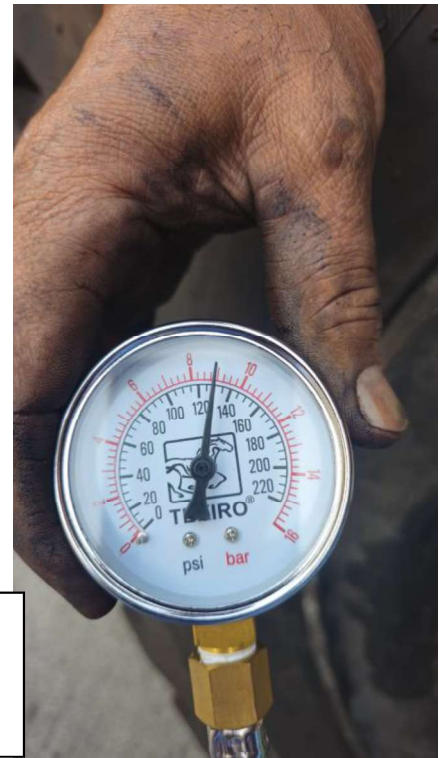
透過制度化管理、數據導向決策與部門間協作，公司能在確保營運穩定的同時，提升整體服務價值與市場競爭力，進一步為臺印公司在當地市場建立永續發展的堅實基礎。

(一) **機具保養措施：**為維持設備穩定運作並延長使用壽命，臺印公司依據各類機具的特性與實際作業需求，建構完善的保養機制，透過排定固定週期進行檢查、清潔、潤滑及功能測試，以確保設備處於良好運行狀態。日常操作中亦強調設備外觀與內部的清潔維護，避免灰塵或異物累積造成機能異常，對於高耗損部位則定期補充潤滑油並檢查電力系統，提升使用安全性與穩定性，若發現零組件有異常或損壞，則立即更換處理以防範故障擴大。所有保養與維修作業皆須詳實記錄，建立完整的設備履歷，以利後續追蹤與問題分析。同時，公司也持續推動員工技能強化，定期辦理教育訓練，使操作人員熟悉正確使用方式與基本維護要領。藉由

制度化管理與經驗傳承，不僅可有效降低設備故障率與維修成本，更能確保現場作業順利進行，持續穩定地為客戶提供高品質服務。



圖左上：吊架升降輪組潤滑。
圖中上：吊架縮放連桿潤滑。
圖右上：吊架總成潤滑。
圖左下：吊架鉗鎖潤滑。
圖中下：輪軸培林組潤滑。
圖右下：潤滑油更替作業。



圖左：輪胎編碼作業。
圖中：發現胎壓不足情形。
圖右：胎壓定期檢測。

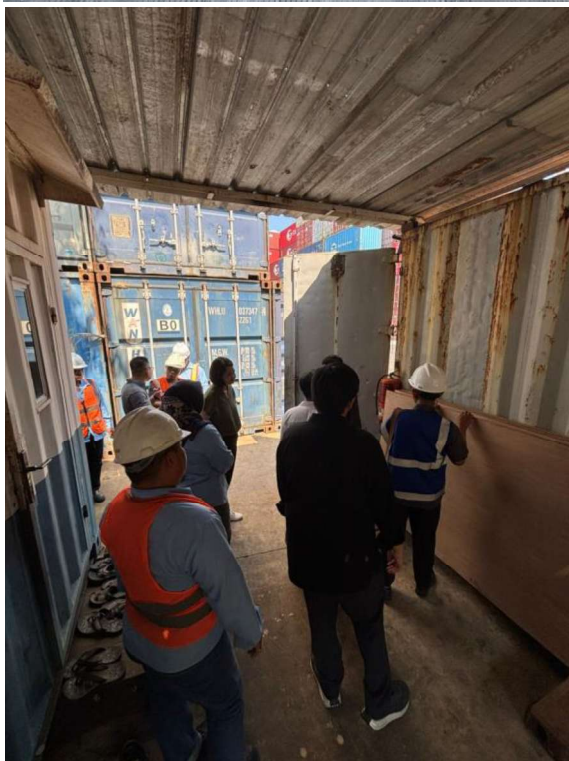


圖左：縮放連桿油封更換。
圖中：空壓機備品入庫。
圖右：機具主要耗材庫存清單。

LIST STOCK			
Stock Opname 30 JUNE 2025			
NO	NAMA BARANG	SATUAN	JUMLAH
1	BAN (TIRE)	SET	3
2	OIL FILTER	PCS	5
3	OIL FILTER CORE	PCS	4
4	WATER SEPARATOR	PCS	5
5	DIESEL FUEL CLEANER (FILTER SOLAR)	PCS	3
6	SEALING PACKAGE CYLINDER LIFTING	PCS	1
7	SEALKIT PACKAGE CYLINDER STEERING	PCS	1
8	FILTER ELEMENT	PCS	4
9	FILTER ELEMENT SERVO	PCS	4
10	OLI SPIRAX S4 TXM (OLI REM/BRAKE OIL)	LITER	209
11	OLI SPIRAX S2 G 90 (OLI GARDAN)	LITER	129
12	OLI SPIRAX CX 30(OLI TRANSMISI)	LITER	174
	W-40 (OLI MESIN/ MACHINE OIL)	LITER	106
		LITER	89
		LITER	1185

(二) 作業流程優化：主要航商客戶之櫃管部門對堆場運作訂有明確的評估標準，包括貨櫃停留時限、先進先出原則、維修時效掌控與禁裝貨物之作業規範等，作為衡量營運表現與服務品質的依據。為確保現場團隊能全面配合並落實相關作業要求，管理單位除建置標準化流程外，亦定期辦理教育訓練，提升員工對作業細節與

客戶期望的敏感度與執行力。隨著堆場業務量明顯攀升，臺印公司靈活調整作業規劃，除持續優化堆疊結構與場內動線配置、降低狹小空間作業風險外，亦適時增設臨時儲位，以因應突增的貨櫃需求並確保整體運作順暢。這些措施不僅強化作業效率與場地運用彈性，更有助於維持高品質的服務水準，進一步提升主要客戶對公司的信賴與合作意願，並為拓展新客戶及穩固市場競爭力奠定堅實基礎。



圖左上：宏海箱運蒞場訪視。
圖右上：臺印作業流程解說。
圖左下：檢查維修材料是否合規。
圖右下：檢查維修零件是否合規。

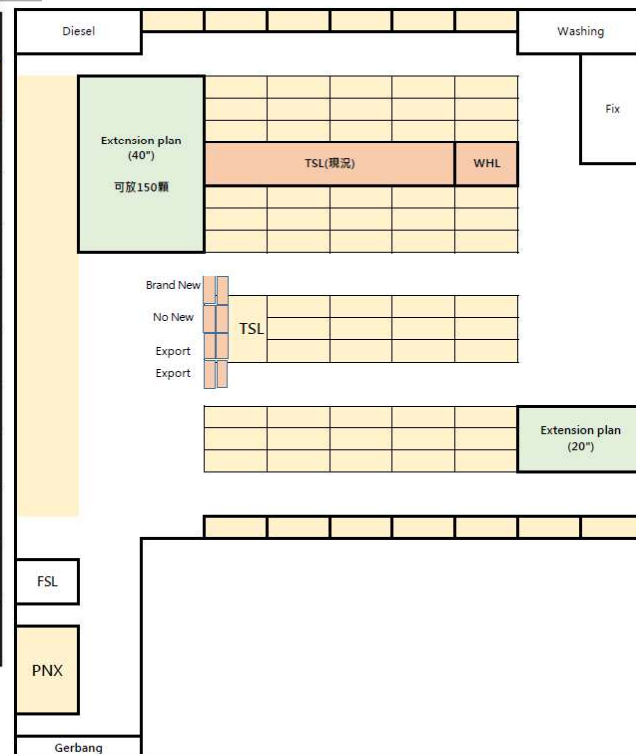


圖左上：宏海箱運就查核結果與臺印公司進行討論。

圖左下：每日各客戶進口櫃量預測，供作業單位評估並預作場地空間安排。

圖右下：因應業務量提升，現有場地容量偶有不足情形，規劃圖內左右及右下兩處臨時儲區(青綠色處)，約 400Teus 容量可供場地作業調節使用。

FSL Daily Import Forcast							
Type	20'	40'DC	40'HQ	40'RQ	40'FO	45'HQ	Remark
Shipping							
	8	-	51	-	-	-	
	58	-	42	-	-	-	
	23	-	2	-	-	-	
	2	-	1	-	-	-	
	-	-	2	2	-	-	
	15	-	6	20	-	-	20=10(A),5(B)/40=4(A),2(B)
	-	-	2	-	-	-	
	-	-	-	-	-	-	
Total	Unit	106	-	106	22	-	234 Units
	Teus	106	-	212	44	-	362 Teus



二、臺印公司客戶關係維持：雖然臺印公司設址於泗水，且主要客戶多在當地設有駐點船公司代表，然考量多數航商之印尼總部集中於雅加達，為強化與總部層級的業務聯繫並即時掌握市場發展與服務回饋，職定期前往雅加達與各大航商總部接洽，重點交流內容如下：

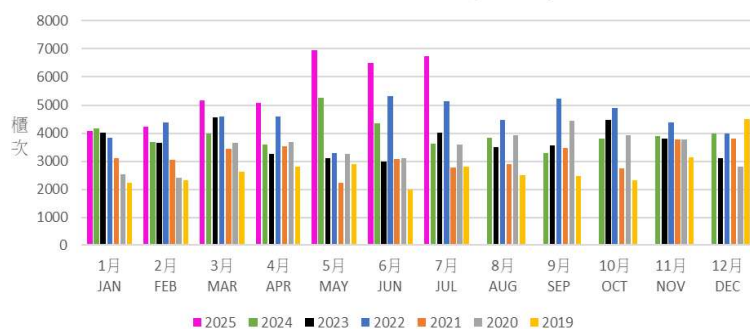
1. 掌握近期櫃量變化：透過拜會航商之業務主管與市場負責人，瞭解其最新貨量動態、航線變動及整體承攬趨勢，以便掌握市場脈動。
2. 蒐集服務相關意見：主動了解航商對本公司在倉儲操作、櫃場調

度與客戶應對等各項服務內容的實際評價，並針對可能的不足或建議項目進行記錄與後續改善。

3. 鞏固合作互信基礎：藉由面談交流機會，與航商決策層建立更緊密的互動，並探討如長期合作安排、聯合推廣策略或客製化服務計畫等未來合作方向。
4. 掌握策略調整方向：同步關注航商於印尼地區的發展策略，如新航線佈局、班次規劃調整或運價政策變更，作為公司評估營運策略與客戶建議內容之重要依據。

三、**臺印公司 2025 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，2025 年度 1-7 月份整體進出櫃量為 38,765 櫃次，營收部分為 22,023 百萬印尼盾，淨利部分 3,832 百萬印尼盾，無論是櫃量與營收及淨利金額皆大幅度高於預算數與去年同期，並於今年度 6 月份將 2025 年度 1 至 4 月份相關營運績效呈報董事會，並預計於今年度九月份召開第三季度董事會議。（註：具機敏性資訊部分將以馬賽克遮蔽）

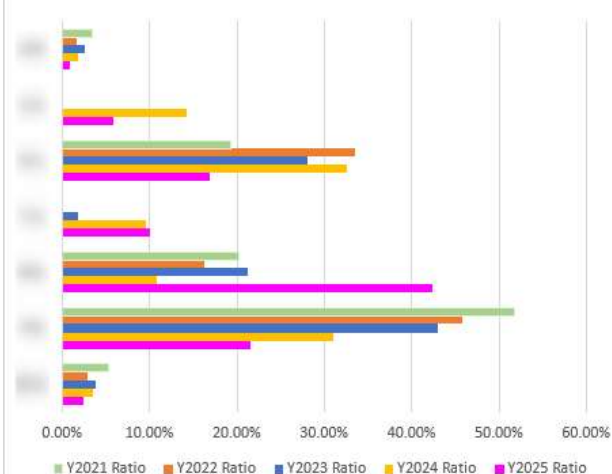
歷年逐月進出站櫃數比較表
Gate in/out Container volume year to year



2025年1-7月預算櫃量增減率
The Diff between budget and actual volume of Jan-July 2025



櫃量占比比較
Customer ratio comparison 2021-2025

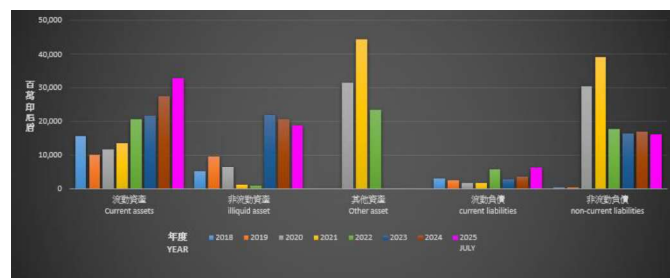


圖(左上)：歷年單月櫃量比較圖表

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
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
114年	22,023	7,066	9,753	-290	4,914	1,081	3,833
1月	2,591	831	1,125	-36	598	131	466
2月	2,448	828	1,176	-29	415	91	324
3月	2,980	911	1,403	-26	640	141	499
4月	2,901	1,000	1,274	-13	615	135	480
5月	3,697	1,228	1,632	-136	701	154	547
6月	3,678	1,179	1,567	-43	888	195	693
7月	3,728	1,088	1,576	-7	1,057	233	824
8月	0	0	0	0	0	0	0
9月	0	0	0	0	0	0	0
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%	1.37%	(7.71%)	0.56%	613.94%	19.02%	19.02%	19.02%
較上年同月增減%	56.53%	22.98%	40.86%	(46.38%)	244.60%	244.60%	244.60%
本年累計較上年同月增減%	22.95%	17.02%	23.59%	(40.19%)	32.97%	32.97%	32.97%



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、臺印公司成立到現在超過六年，業務和貨櫃航運息息相關，一直和當地航運產業各方保持不錯的互動，包括國際航商駐印尼的代表、本地航商、船務承攬業者，以及港務和行政單位。平常的交流能第一時間掌握市場動態，也能吸收他們的經營方式和想法，對我們未來拓展業務、調整管理策略都有幫助。建議公司在台灣也可以固定安排這類交流，讓資訊收集更有系統，也能讓我們在市場變化時反應更快。
- 二、目前公司有現場作業部、人事採購部和財務部，我在這段時間負責協調各部門的日常工作和人員管理，過程中也累積了不少經驗。像是怎麼在業務開發和現場營運間分配資源、怎麼讓採購流程更有效率、怎麼讓資金運用更靈活，這些都讓我更了解整體營運。過去一些調整已經帶來成果，例如現場作業速度變快了、採購成本下降了、資金調度更有彈性。建議未來可以把跨部門協作和流程優化的經驗制度化，定期檢視成果，確保改善能長期發揮效果。