

航港組織改革之 經營改制方向

交通部基隆港務局棧埠處督導組

魏福添 主任

100年10月26日

大 綱

- 一、我國航港體制現況
- 二、國際知名商港之體制改革
- 三、港務公司改制規劃
- 四、航港體制改革之影響
- 五、結語

我國航港體制現況 (1/7)

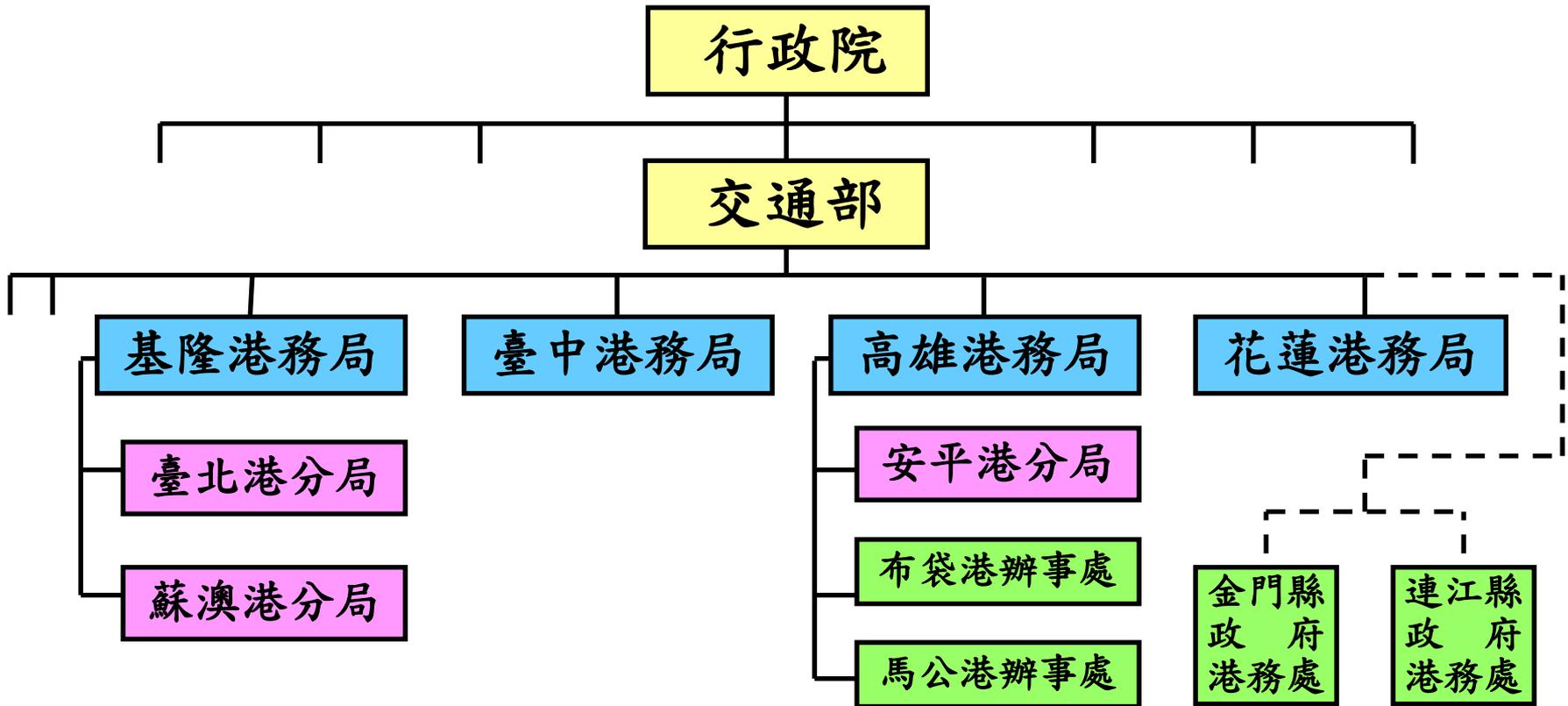
❖ 我國商港

- ◆ 4個國際商港
- ◆ 3個國際輔助港
- ◆ 4個國內商港



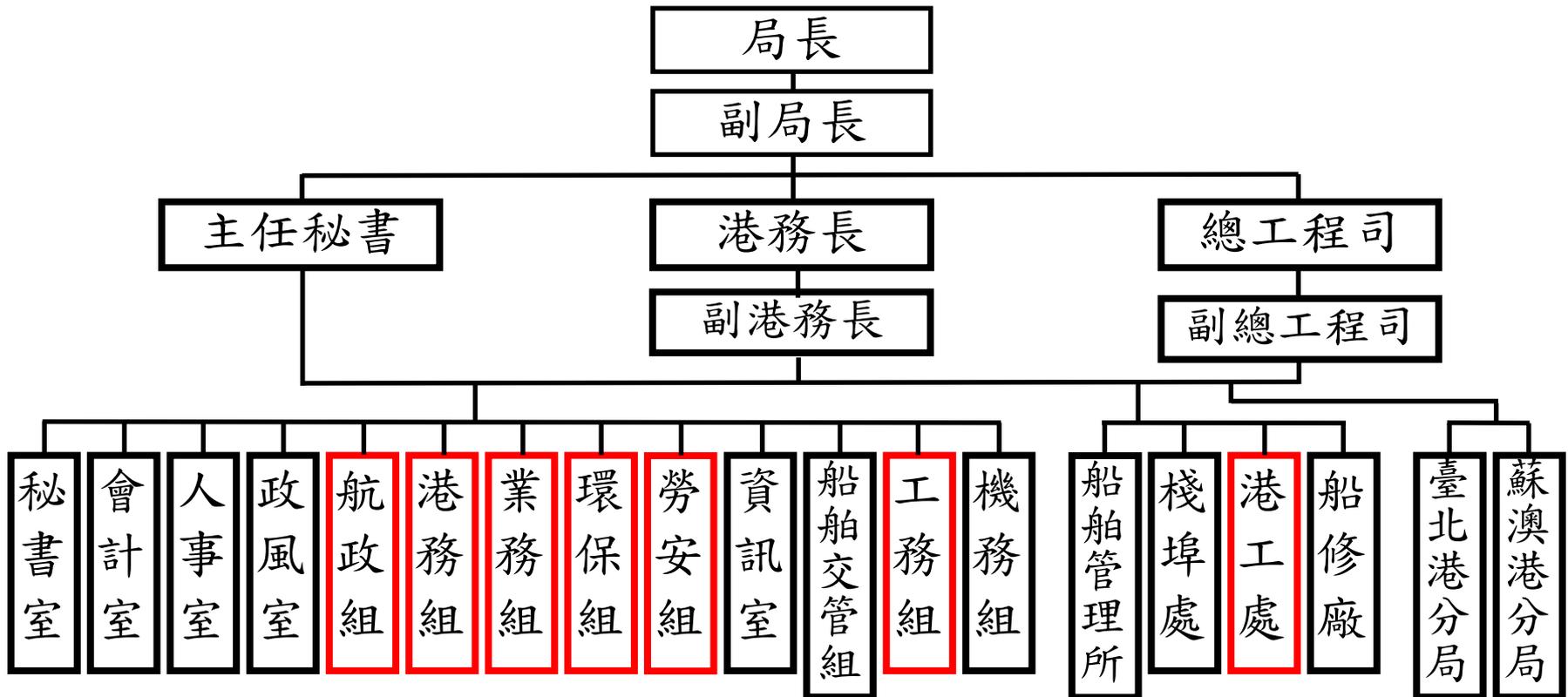
我國航港體制現況 (2/7)

❖ 組織



我國航港體制現況 (3/7)

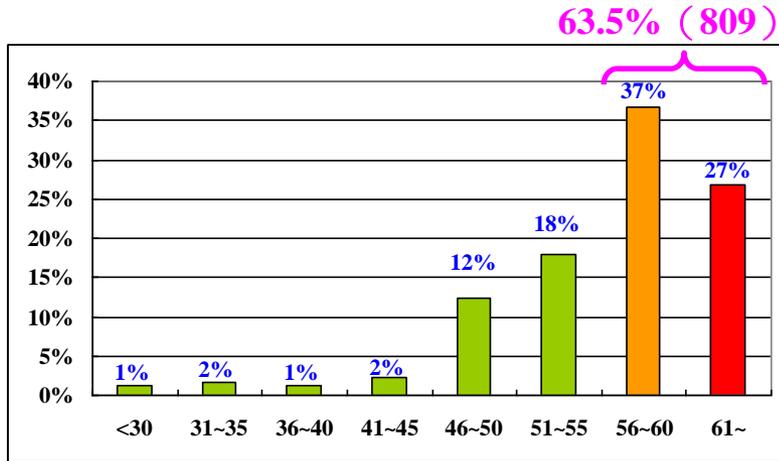
◆ 港務局組織 (以基隆港為例)



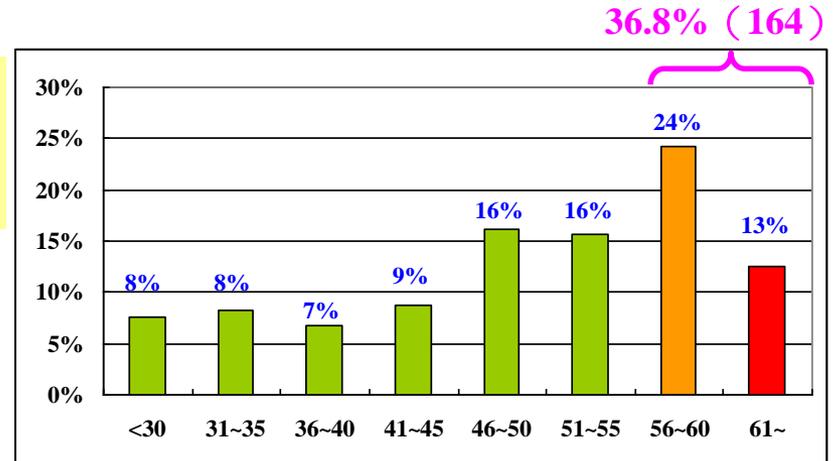
我國航港體制現況 (4/7)

◆ 港務局人力：各港合計3,294人，平均52.9歲（100年9月）

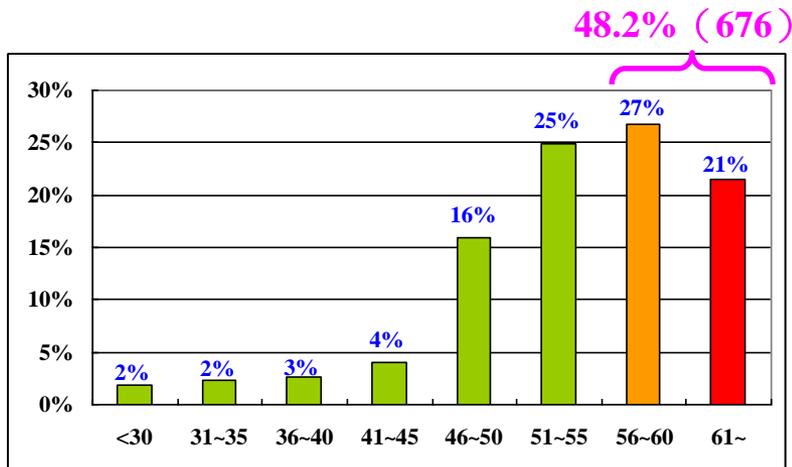
基隆港



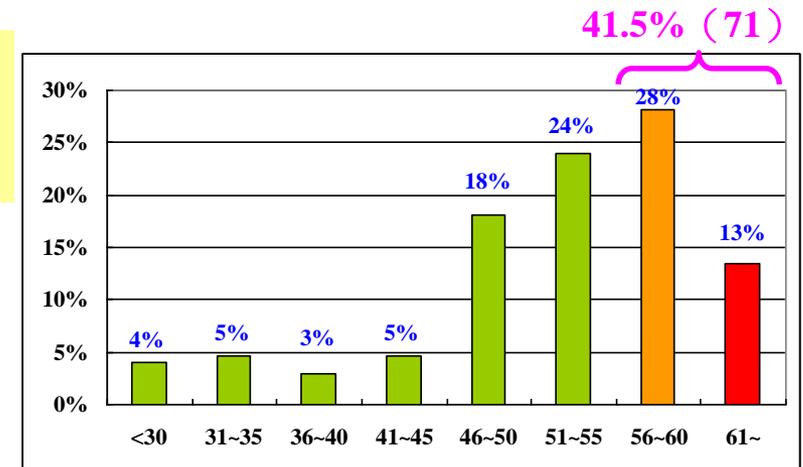
臺中港



高雄港



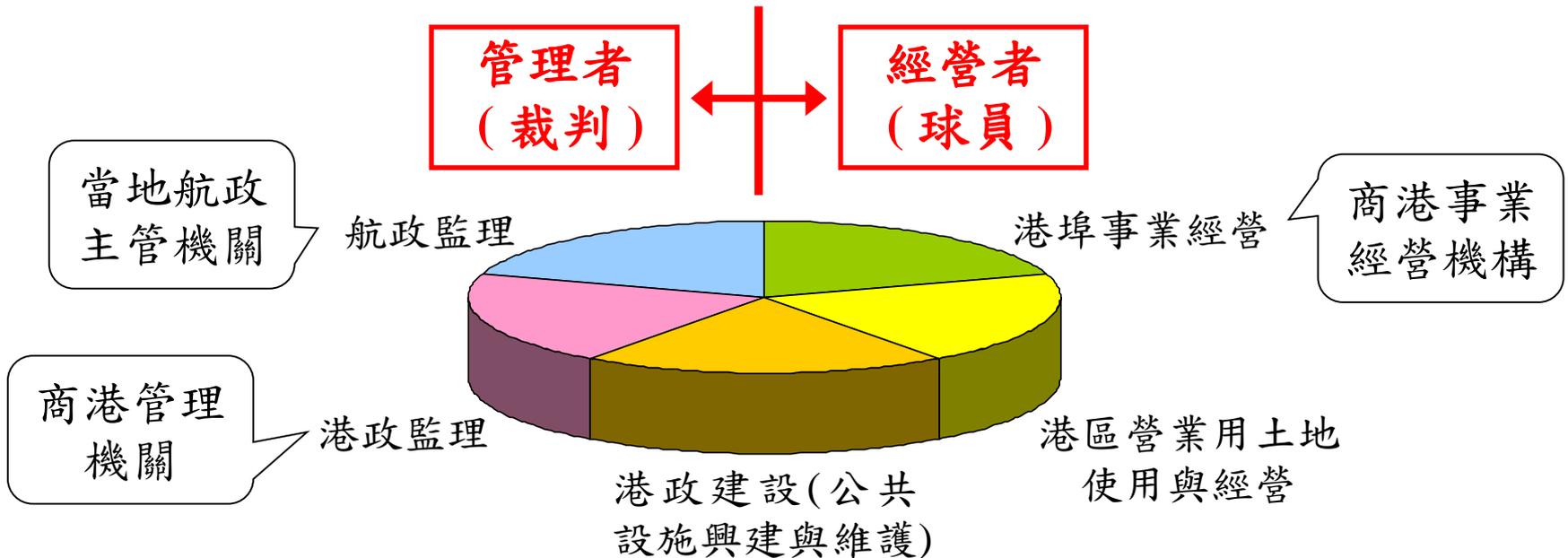
花蓮港



我國航港體制現況 (5/7)

❖ 目前遭遇問題

◆ 球員兼裁判之疑慮



參考資料來源：吳榮貴等人，先進國家最新商港管理體制運作與發展，2007a

我國航港體制現況 (6/7)

- ◆ 受行政體制與法令束縛限制，不易因應日益嚴峻的國際港埠競爭環境
 - ◇ 缺乏市場即時應變能力
 - ◇ 經營業務及投資範圍有限
- ◆ 缺乏「對內協調分工、對外統合競爭」之港群概念
 - ◇ 我國各國際商港為獨立事業體

我國航港體制現況 (7/7)

◆ 員工老化及人力斷層

遇缺不補

各港務局自86年起推動港埠業務開放民營政策，致原自營業務部門人力有所剩餘，基於人事成本考量，幾無新進人力。

待遇佳 流動率低

交通事業薪給結構，鼓勵久任。

專業性高 人力不易轉換

各部門間人力不易相互調整運用，為形成人力斷層之另一原因。

老化人力不僅影響事業經營活力，中高階主管人員相繼退離後，經驗無法傳承，管理階層人力將形成明顯斷層，亟需透由改制工作鬆綁用人限制，迅速補充人力，改善經營體質。

國際知名商港之體制改革 (1/11)

❖ 政企分離

- ◆ 各國商港管理制雖略有不同，惟均朝「**政企分離**」方向改制，即涉及公權力之航政、港政事項，成立專責之政府機關(構)負責，至港埠經營業務，則另由一經營機構（多為公司組織）負責

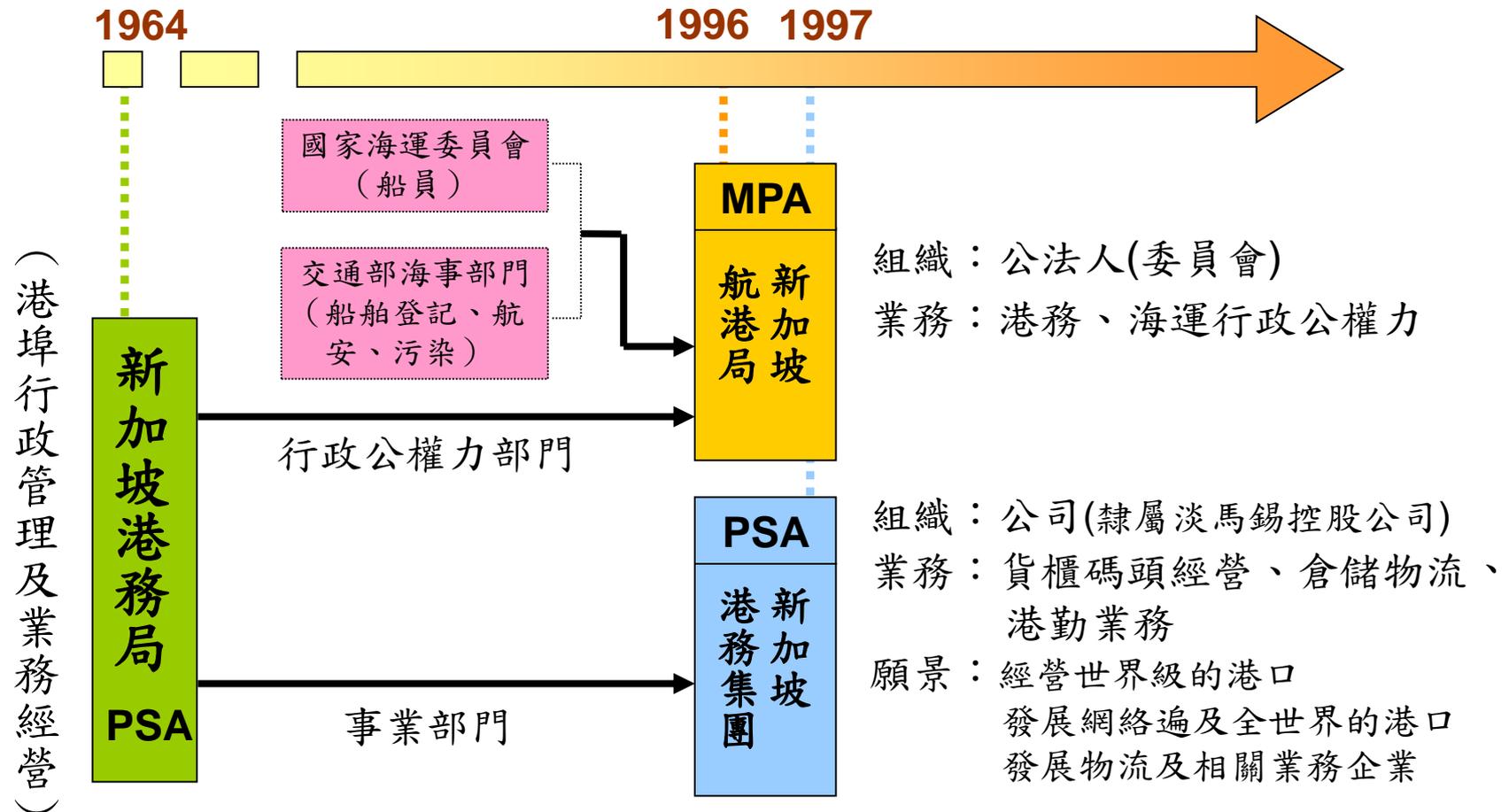
國際知名商港之體制改革 (2/11)

◆ 各國港口管理機關及經營機構彙整表

	商港管理機關	商港經營機構
新加坡	海事港務局（公法人）	國營港務公司
香港	海事處（政府機關）	民間公司標租土地後自行投資興建
大陸	港口所在地地方政府下設港務管理局（政府機關）	公營港務集團公司
韓國	地方海洋水產廳（政府機關）	港灣公社（公法人）
日本	地方政府下設港灣局（政府機關）	埠頭公社（原為特殊法人，規劃改組為公司）

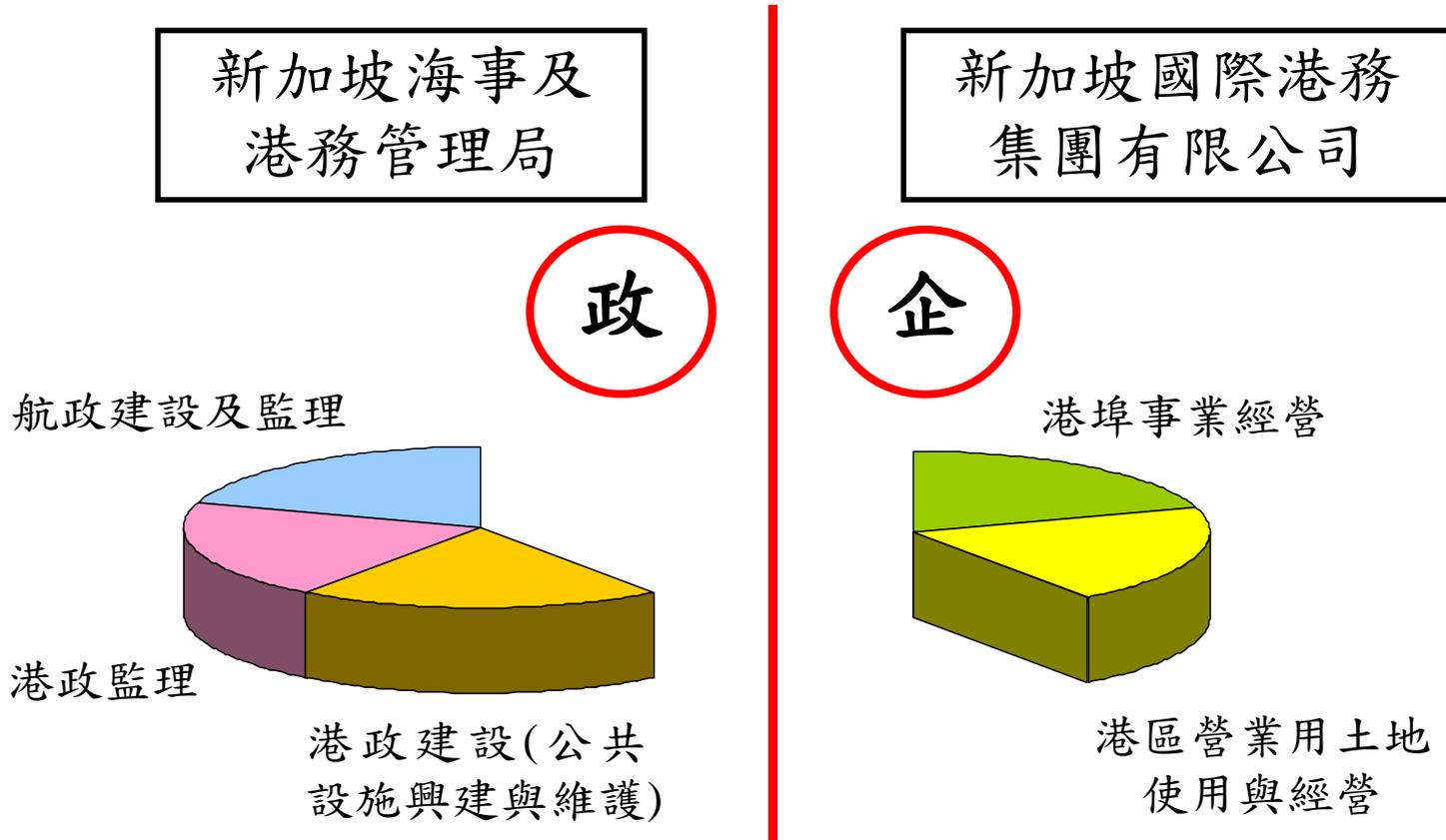
國際知名商港之體制改革 (3/11)

❖ 新加坡港



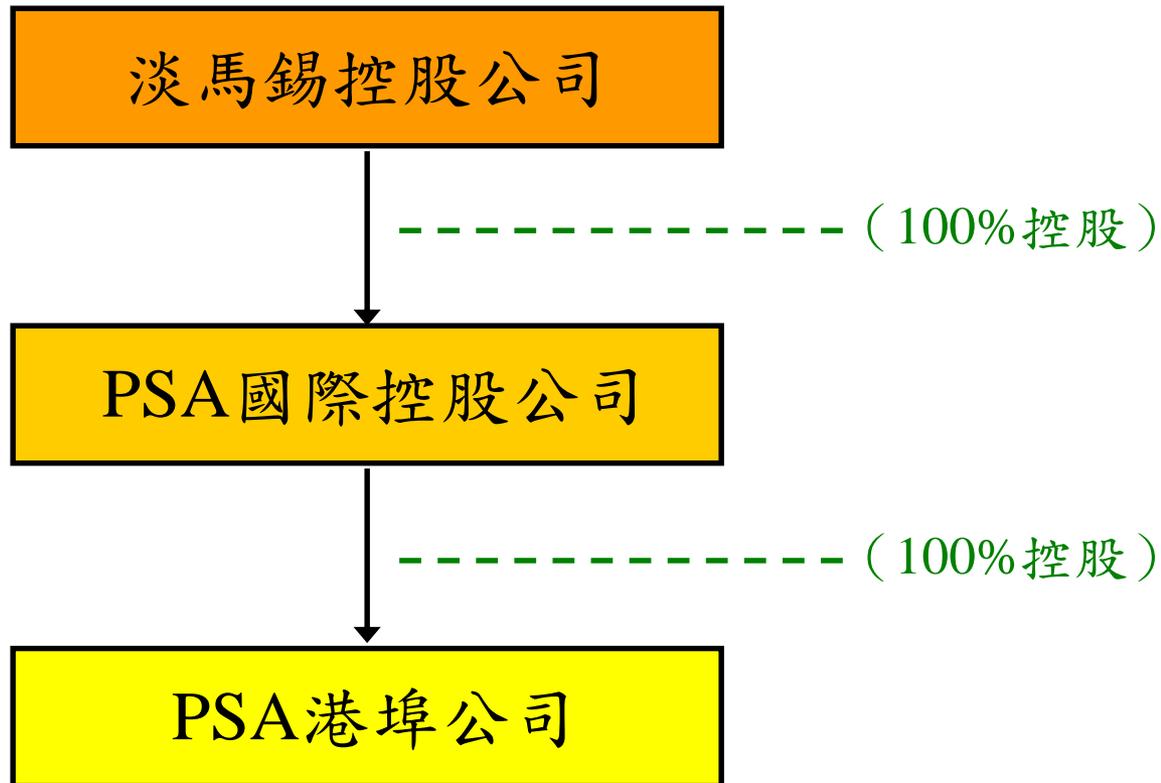
國際知名商港之體制改革 (4/11)

◆ 改制後政企分離情形



國際知名商港之體制改革 (5/11)

◆ 港務公司股權結構



國際知名商港之體制改革 (6/11)

◆ PSA 國際控股公司

- ◆ 主要業務集中於碼頭事業之經營
- ◆ 採取地區多角化經營策略，利用轉投資、合資、策略聯盟等方式，進入全球各主要碼頭之經營
- ◆ 投資範圍廣及 16 個國家、28 個碼頭 
- ◆ 2010 年該港埠集團共處理 1.1 億 TEU 貨櫃，經營碼頭總長度達 66 公里

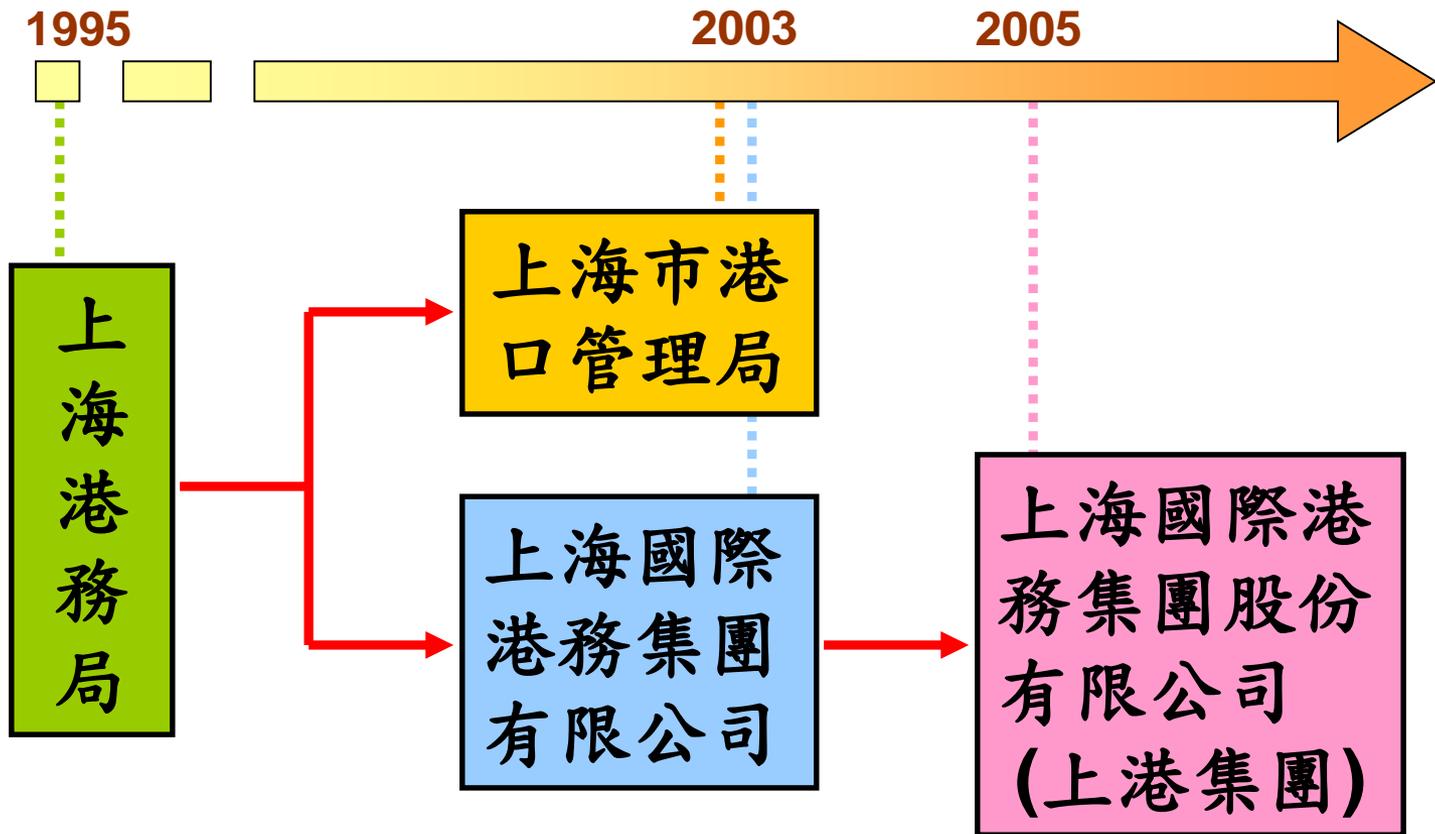
國際知名商港之體制改革 (7/11)

◆ PSA港埠公司

- ◆ 以經營新加坡港埠業務為主 
- ◆ 轉投資範圍除運輸、物流相關業務外，較PSA國際控股公司更多元，尚經營機場服務、承攬機場膳食、保安、貨櫃儲存、資訊技術提供諮詢、海事相關服務、房地產、展覽會、冷凍設備等項目

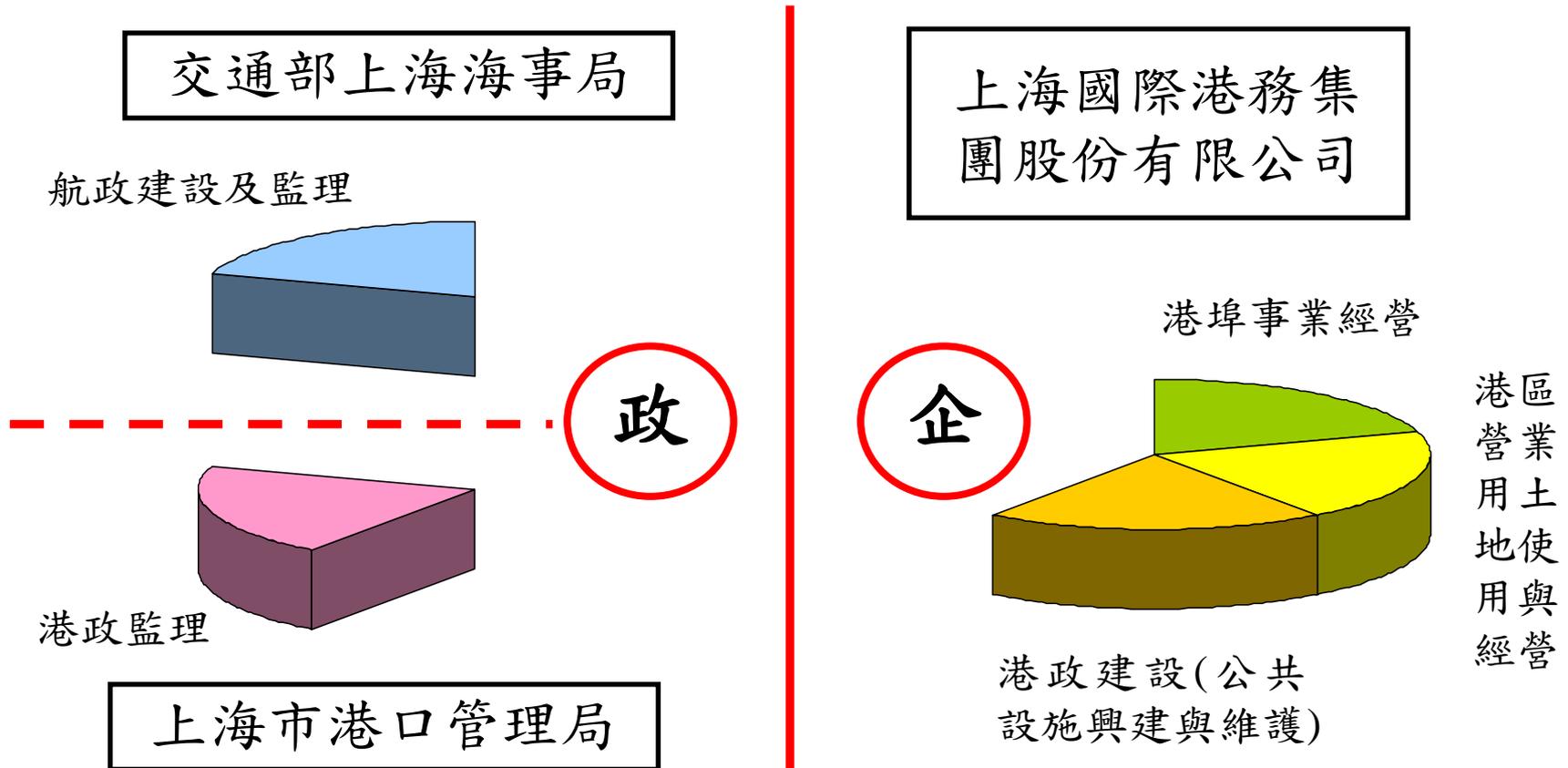
國際知名商港之體制改革 (8/11)

❖ 上海港



國際知名商港之體制改革 (9/11)

◆ 改制後政企分離情形



國際知名商港之體制改革 (10/11)

◆ 上海國際港務集團股份有限公司

- ◆ 主要從事上海港之裝卸、引航、駁運、倉儲、船貨代理等業務
- ◆ 投資範圍廣泛，除碼頭相關業務外，尚有工程建設、監理諮詢、疏浚、物流軟體、飯店管理、能源投資、餐飲管理、房地產開發等項目

國際知名商港之體制改革 (11/11)

◇ 碼頭事業多以合資方式投資，例：

◇ 上海貨櫃碼頭有限公司

上海港貨櫃有限公司（63%）與和記黃埔（37%）合資

◇ 上海滬東集裝箱碼頭有限公司

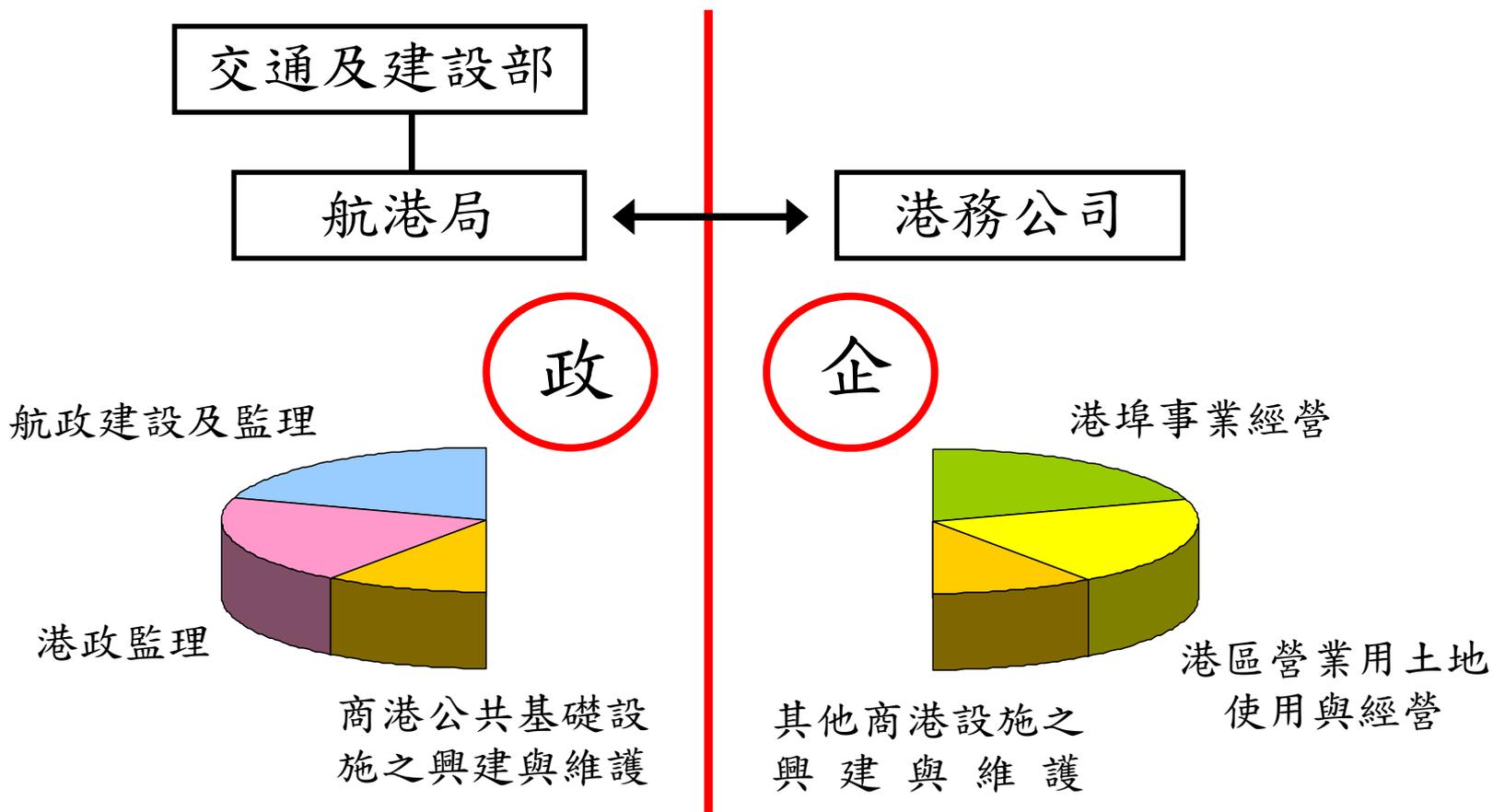
上海國際港務有限公司與馬士基貨櫃碼頭公司合資

◇ 上海明東集裝箱碼頭有限公司

上港集團（50%）與和記黃埔（50%）合資

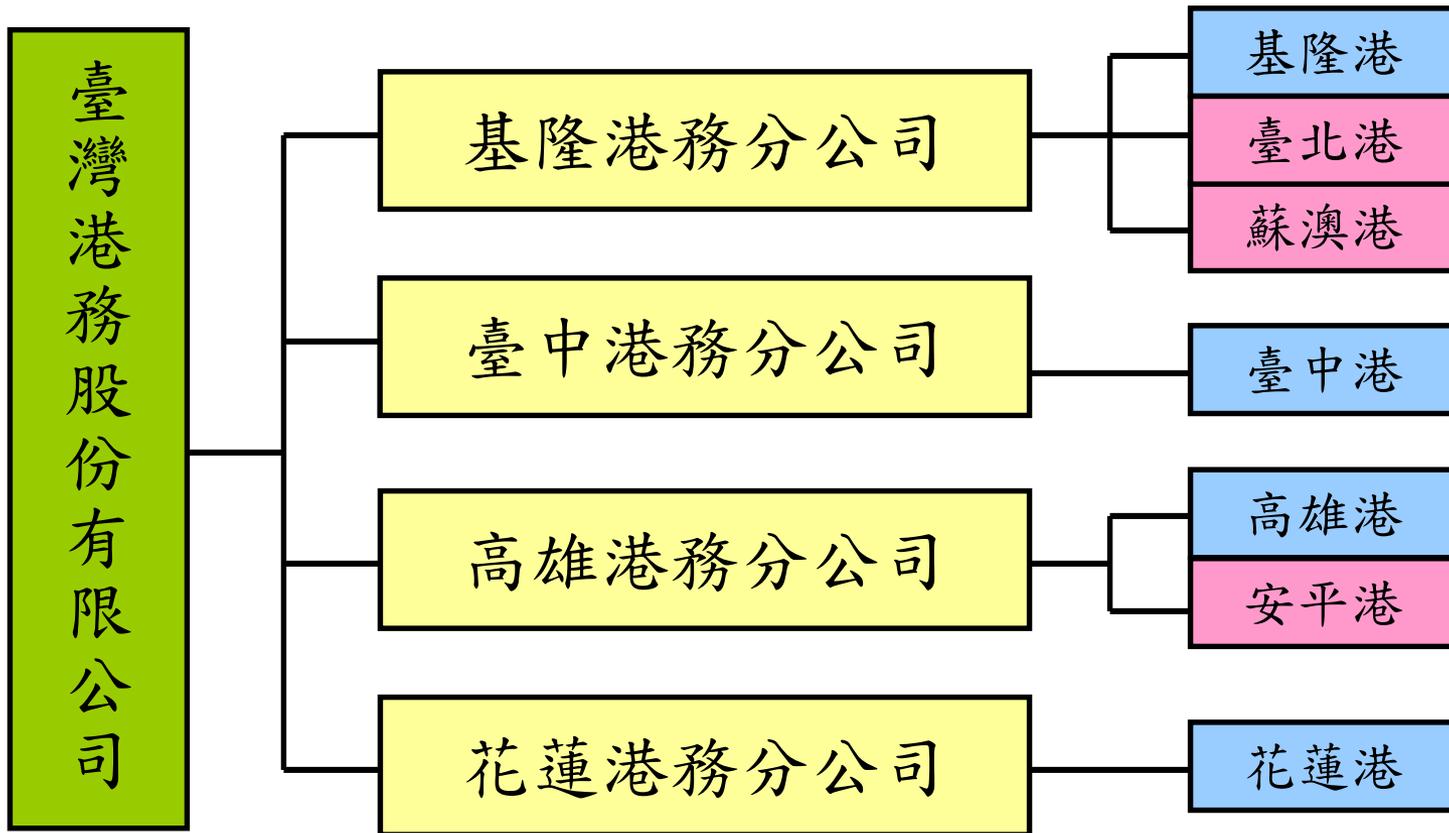
港務公司改制規劃方向 (1/7)

❖ 政企分離



港務公司改制規劃方向 (2/7)

❖ 四港獨立經營 → 由總公司整合協調



港務公司改制規劃方向 (3/7)

❖ 使命

打造優質非凡港埠，讓台灣人流、物流、
金流與世界接軌

❖ 願景

以創新為核心，走向世界，成為全球卓越
港埠經營集團

港務公司改制規劃方向 (4/7)

❖ 策略目標

- ◆ 推動港務公司運作順暢
- ◆ 消除不利於營運整合的因素
- ◆ 建構績效導向的營運模式
- ◆ 建構港務公司核心競爭力
- ◆ 建構港務公司國際競爭力

港務公司改制規劃方向 (5/7)

❖ 業務範圍

- ◆ 商港區域之規劃、建設及經營管理
- ◆ 商港區域海運運輸關聯服務之經營及提供
- ◆ 自由貿易港區開發及營運
- ◆ 觀光遊憩之開發及經營
- ◆ 投資、轉投資或經營國內、外相關事業
- ◆ 其他交通及建設部或目的事業主管機關委託及核准之事項

港務公司改制規劃方向 (6/7)

❖ 預期效益

◆ 善用政府行政管控降低的優勢

- ◆ 提高人事任用彈性、降低人事成本

- ◆ 逐步構建績效導向的經營管理系統

 - ◆ 推動責任中心

 - ◆ 建立從業人員薪資考評制度

 - ◆ 塑造正向企業文化

港務公司改制規劃方向 (7/7)

◆ 引入企業化經營精神

◆ 提升港務公司在港埠營運之主導性

- ◆ 善盡「房東」責任

- ◆ 提高「房客」努力誘因

- ◆ 解決「房客」間之整合問題

◆ 積極招商引資，以行銷導向之思維開拓貨源

◆ 嘗試推動國際港埠投資經營業務

◆ 嘗試有助提升核心競爭力之多角化業務

航港體制改革之影響 (1/5)

❖ 改善港務局人力老化及斷層問題

- ◆ 跳脫公務人員任用制度，迅速進用企業經營所需人力

❖ 健全經營體質、提高經營效能

- ◆ 薪給制度及組織型態改變，有別於傳統交通事業機構，可發揮低成本、高效能之功效

❖ 增加營運彈性

- ◆ 鬆綁現有法令束縛，擴大業務範圍，可多角化經營發展，並跨國投資

航港體制改革之影響 (2/5)

❖ 強化即時應變能力

- ◆ 鬆綁現有行政體制，藉由調整組織架構及分工，提高決策時效及執行績效

❖ 提升我國港埠整體競爭力

- ◆ 由總公司整合四大國際商港之營運
- ◆ 發揮「對內協調分工，對外統合競爭」綜效

航港體制改革之影響 (3/5)

❖ 不影響現有港區業者

- ◆ 港區業者原與港務局簽訂之契約，由港務公司繼受，雙方仍依契約履行相關權利義務事項
- ◆ 港區業者如有意願於現行契約終止後繼續經營相關業務，港務公司將依循原契約約定及原港務局的換約習慣進行續約，不會有主動收回租賃標的及經營業務之情形

航港體制改革之影響 (4/5)

❖ 不會有球員兼裁判的疑慮

- ◆ 港務公司得繼受各港務局之契約，以港埠經營業務為限；商港港埠業監理業務監督則屬航港局業務職掌，落實政企分離之政策
- ◆ 公權力事項由航港局執行，港務公司經營各類業務都必須經過主管機關審核，與現有港區業者同樣接受主管機關的監管，公平競爭

航港體制改革之影響 (5/5)

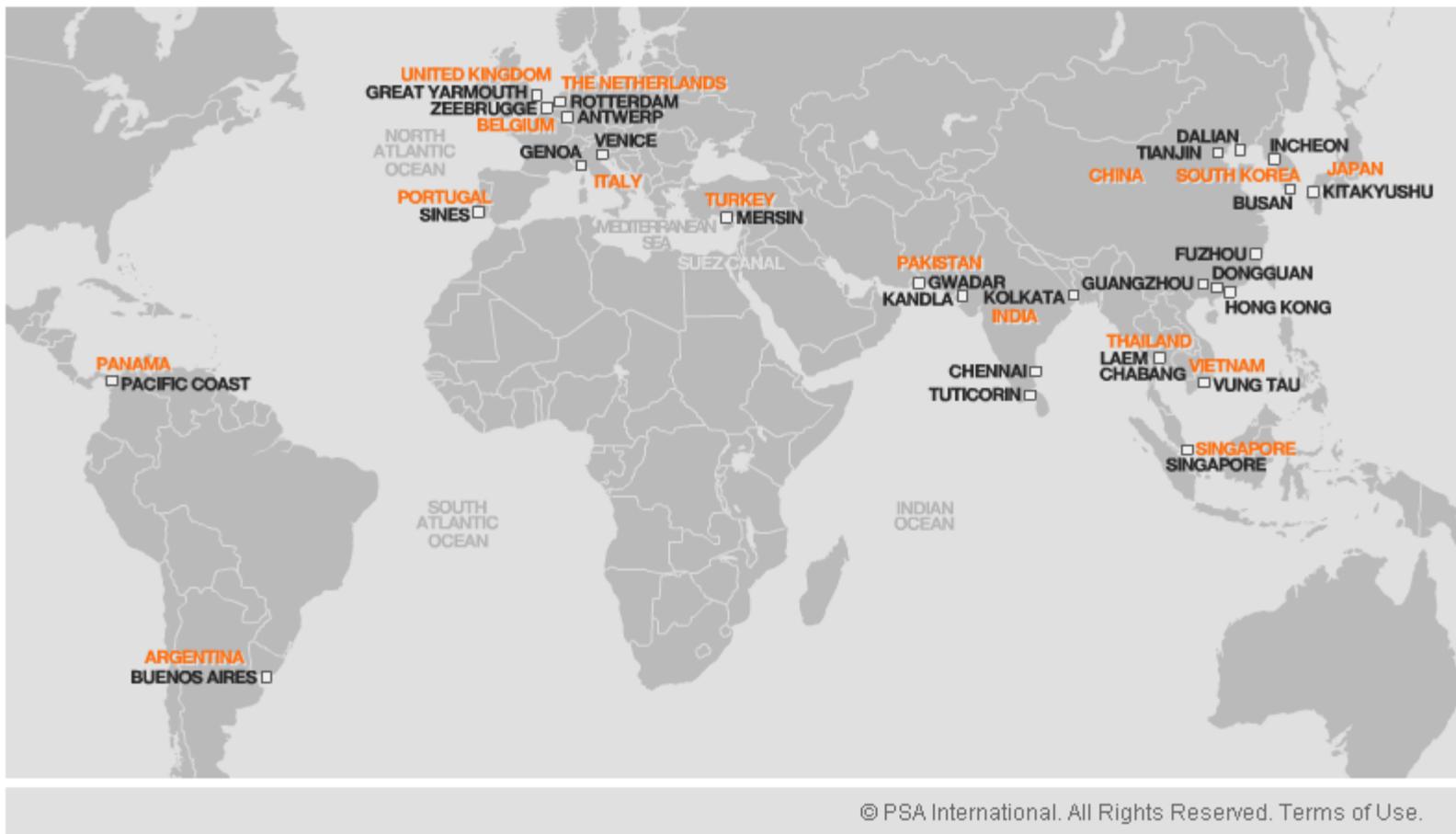
- ◆ 政府是港務公司的唯一股東，港務公司仍受民意機關間接的監管，若有任何不適當的情形，主管機關仍可公平及有效的處理；換言之，未來交通及建設部將站在股東及主管機關立場，維持市場競爭的公平性，不與民爭利

結語

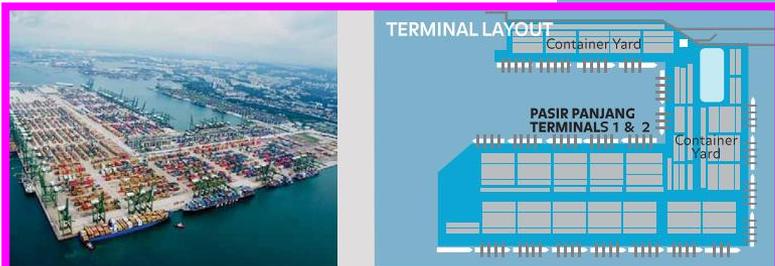
- ❖ 配合行政院組織改造，並參考國際知名港埠體制發展趨勢，將港務局分別改制成立航港局及港務公司，除能解決港務局目前所遭遇到的各項問題外，港務公司並將成為協助相關業者建構國際物流模式的策略夥伴，並透過多角化、國際化經營能力，將臺灣建構成為環太平洋航線中，不可或缺的樞紐港

謝謝聆聽
敬請指教

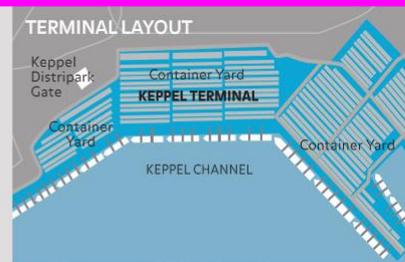
PSA投資分佈圖



新加坡港



PASIR PANJANG TERMINALS 1 & 2



BRANI TERMINAL