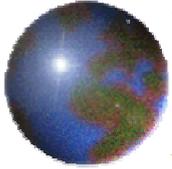


# 港口核心價值與競爭力分析

楊鈺池 副教授

高雄海洋科技大學 航運管理研究所

高雄港務局 2006. 7. 27



# 楊鈺池 副教授資歷簡介

中文姓名:楊鈺池

聯絡電話: (07) 3617141- 3158

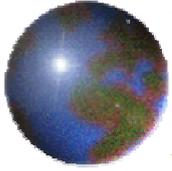
E-MAIL: [hgyang@mail.nkmu.edu.tw](mailto:hgyang@mail.nkmu.edu.tw)

## 主要學歷

◆ 韓國中央大學	國際商學	博士
◆ 台灣海洋大學	海洋法研究所	碩士
◆ 台灣海洋大學	航運管理學系	學士

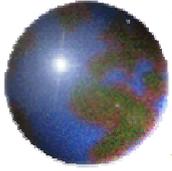
## 現職 & 經歷

◆ 高雄海洋科技大學	航運管理系	副教授
◆ 義守大學	國際貿易系	副教授
◆ 勝泰實業公司	總管理處	企劃專員
◆ 頂新國際集團	總管理處	行政經理
◆ 華城國際運輸	業務部	經理
◆ 寶島鐘錶公司	行銷部	經理
◆		



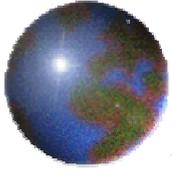
# 授課大綱

- ✦ 核心價值之定義
- ✦ 核心價值之創造工具
- ✦ 港口企業之核心價值案例
- ✦ 港埠競爭力之定義
- ✦ 國內外港埠情勢發展現況
- ✦ 提升高雄港競爭力之建議對策



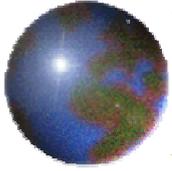
# 1. 核心價值之定義

- ❖ 企業的核心價值(Core Values)是透過願景的建立所塑造而成的，願景的建立是在形成組織成員共同認同的價值觀。換句話說，此價值觀也造就了企業的「核心價值」。
- ❖ 詹姆·柯林斯 (Jim Collins) 欲成就卓越企業首先是：「先確定你的核心意識形態」。核心意識形態包括核心價值觀與使命感，企業策略可以隨著市場與環境狀況而改變，但核心價值觀是始終如一不會改變的。



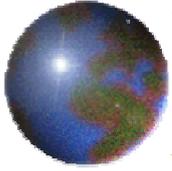
## 1.1 企業核心價值

- ✦ 迪士尼 (Disney) 的核心價值觀則是以「創造力、夢想與想像力為千百萬人製造快樂」。
- ✦ 「惠普風範」源遠流長的惠普 (HP) 公司實踐著「誠信、尊重與關心人的價值」的核心價值觀，專業分工和團隊合作變得愈來愈重要。然而專業分工如果沒有彼此信任，就很難發會成效，共同完成工作。
- ✦ 哈雷機車事業部下，他們有著「讓人們擁有快樂和開心的機會」的核心價值，這樣的核心價值深植於他們的企業文化下，每位員工也確切的了解，也因此他們將此核心價值具體塑造為一個願景：「透過我們在機車業的經驗，提供目標市場的機車選手和普羅大眾具有品牌的產品和服務，以實現我們的夢想」，清楚地讓員工明白他們的目標，如此一來整個企業也才能朝著共同的目標邁進。



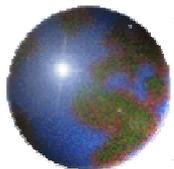
## 1.2 核心價值政策之起源

- ✿ 行政院人事局為徹底革新行政文化，建立公務人員實踐公共服務之價值基礎，爰多次邀請專家學者及各機關代表會商，經簽奉行政院於93年2月25日核定「創新」、「進取」、「專業」3項核心價值。



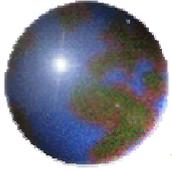
## 1.3 核心價值之內容

- ✿ 創新：勇於變革，彈性多元，展現創造力，經由「批判性思考」與「創造性突破」，達到從無到有、推陳出新、改善現狀的結果。
- ✿ 進取：積極主動，追求績效，迅速回應人民需求，透過團隊意識與績效觀念之提升，展現行政執行力及對公共服務的熱忱與活力。
- ✿ 專業：積極學習，開拓視野，追求卓越，藉由提升專業知能及核心能力，有效解決問題並提升服務水準。



## 2 核心價值之創造工具

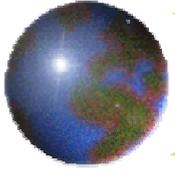
- ✦ 改善提案制度
- ✦ 團結圈
- ✦ 標竿管理



## 2.1 改善提案制度

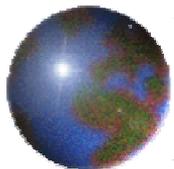
### ✦ 定義

所謂改善提案制度，係企業員工對職責上的問題，提出自己創造性的方法去改善。經由公司規定的管道及審查基準加以評定。而對被採用者予以表揚的制度。

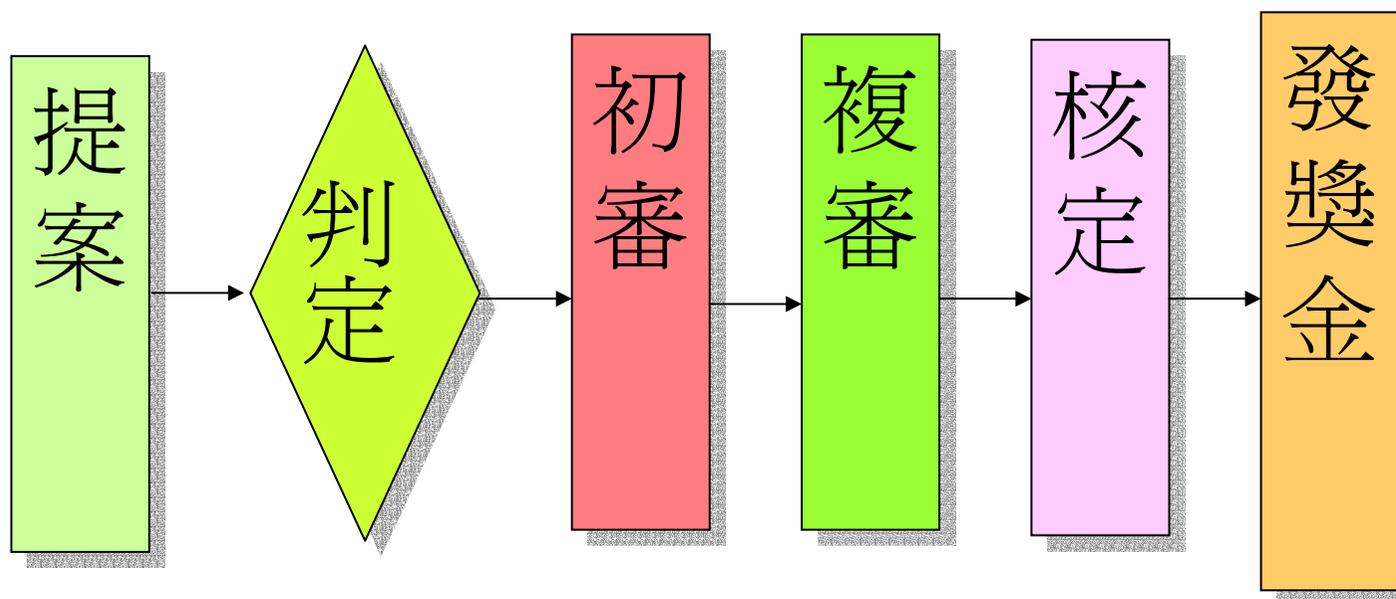


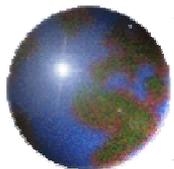
## 2.1.1 改善提案制度之功能

1. 提高員工工作士氣。
2. 使管理制度化、合理化。
3. 開發員工腦力資源，激發潛能。
4. 提高生產效率、降低不良率、降低成本。
5. 促進勞資和諧。
6. 增進員工個人所得



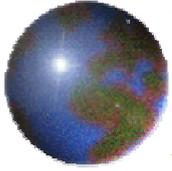
# 改善提案流程





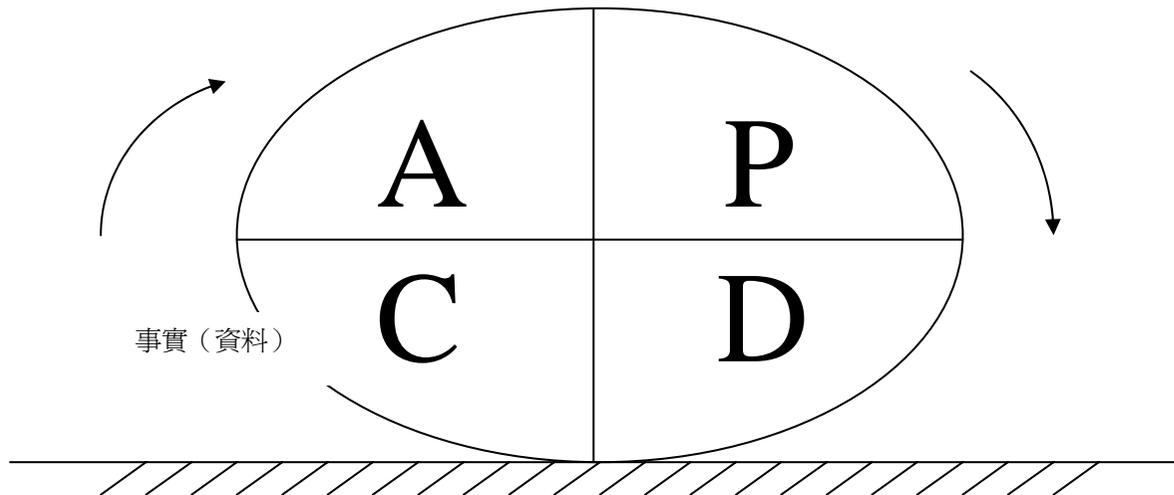
## 2.2 團結圈之定義

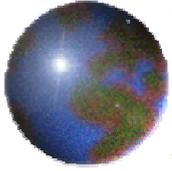
- ✿ 所謂團結圈活動，係指由工作性質相同或有相關連的人員，共同組成一個圈，本著自動自發的精神，運用各種改善手法，啓發個人潛能，透過團隊力量，結合群體智慧，群策群力，持續性從事各種問題的改善活動；而能使每一成員有參與感、滿足感、成就感，並體認到工作的意義與目的。



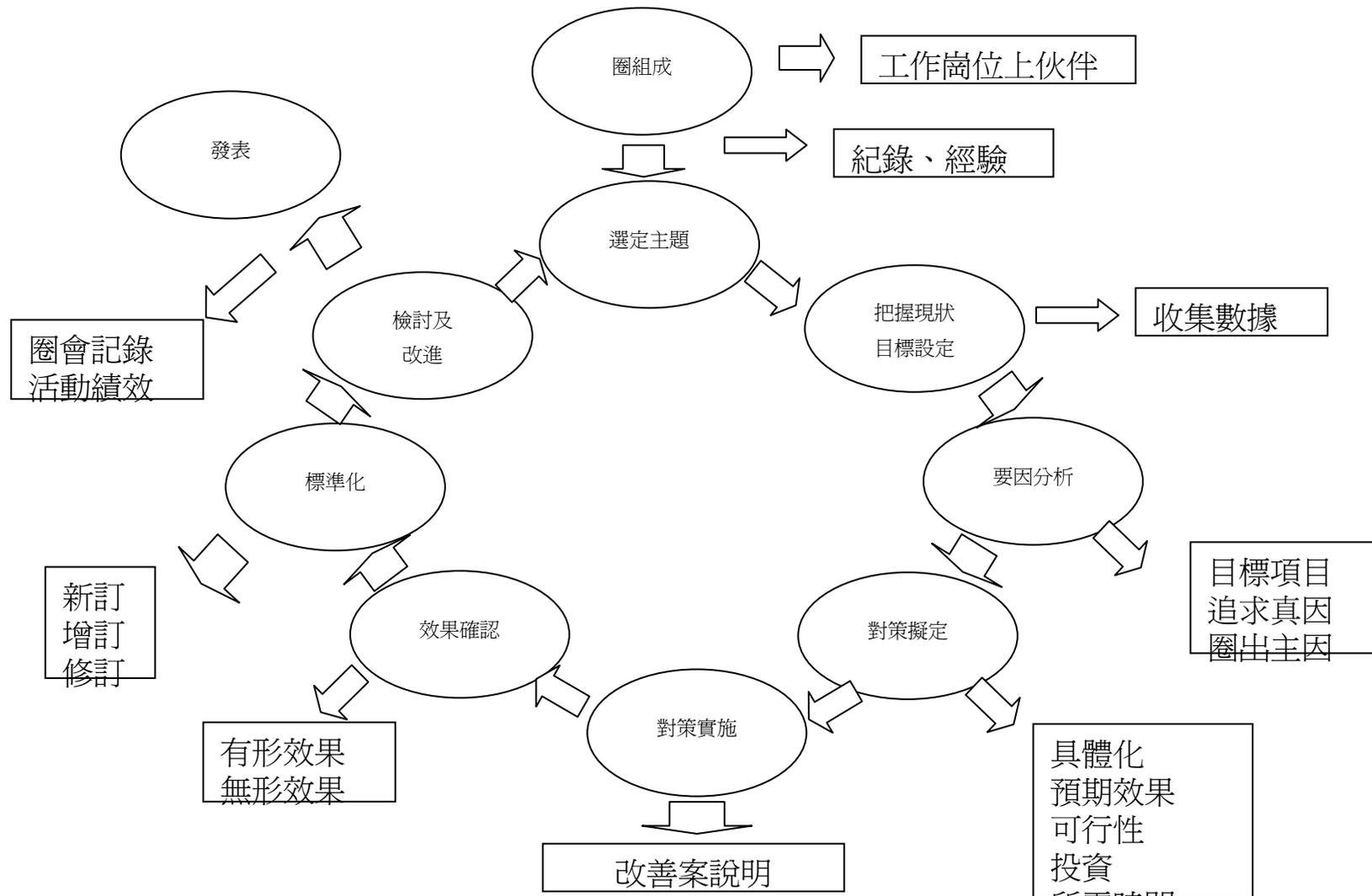
## 2.2.1 戴明管理循環

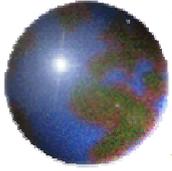
- ✿ P(Plan): 計畫—先決定目的(改善品質或提高工作效率)，再決定目標及為達成目標。
- ✿ D(Do)：實施—按照上述之計畫執行。
- ✿ C(Check)：確認—實施的結果進行確認，是否達成目標。
- ✿ A(Action)：處置—依據確認檢討，採取必要之措施。





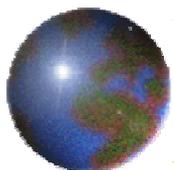
# 團結活動十大階段





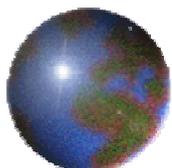
## 2.3 標竿管理

- ✦ 標竿管理（Benchmarking）的觀念就是以任何產業中卓越的公司作為模範，學習其作業流程，透過如此的持續改善來強化本身的競爭優勢。換句話說，標竿管理是一種謙虛的承認他人的確在某些作業上優於自己，並虛心的向其學習，以求迎頭趕上甚至超越之的實際作法（Aderson & Pettersen，1996）。
- ✦ 美國生產力與品質中心（APQC）對標竿管理的定義如下：「標竿管理是一項有系統、持續性的評估過程，透過不斷地將組織流程與全球企業領導者相比較，以獲得協助改善營運績效的資訊。」



## 2.3.1 標竿設定法之種類

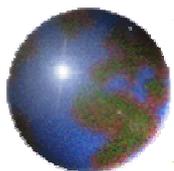
Buyukozkan & Maire(1998)收集近期各加學說所歸納出標竿設定法之種類，則可分為內部標竿設定法(international benchmarking)、競爭標竿設定法(Competitive benchmarking)、產業設定法(Industry benchmarking)、一般性標竿設定法(Generic benchmarking)。所謂內部標竿設定法，係指藉由發現組織內與其他單位相似功能，按照相同標準價值來評估其績效，使其提高全組織之經營績效。競爭標竿設定法，是指針對與企業有直接競爭關係之企業作為比較之對象。產業標竿設定法，係在同一產業內尋找不同產品之目標企業或更寬廣之觀點來作比較分析。一般性標竿設定法，是在不同產業內尋找目標企業來衡量其特定過程與業務功能而言。



### 主要標竿設定法之優缺點

目標組織	優點	缺點
內部標竿設定法	<ul style="list-style-type: none"><li>● 資訊取得容易</li><li>● 人們通常認識與具有達成共同企業目標之共識</li><li>● 當對策適合於企業文化時，容易被採行。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 內部俗套而無新創意</li><li>● 相同案例但未具有相同功能，例如會計與利論處理過程</li></ul>
競爭標竿設定法	<ul style="list-style-type: none"><li>● 比較性作法</li><li>● 背景市場環境熟悉</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 困難收取新資訊</li><li>● 內部抗拒公開</li><li>● 關心洩漏危機</li><li>● 限制資訊共享</li></ul>
產業標竿設定法	<ul style="list-style-type: none"><li>● 創意性</li><li>● 比較性作法</li><li>● 資訊可應用</li><li>● 資訊容易共享</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 背景市場狀況經常不熟悉</li><li>● 企業在其他產業之經營環境可能有困難</li></ul>
一般性標竿設定法	<ul style="list-style-type: none"><li>● 更寬廣領域來發現價值</li><li>● 更高資訊性</li><li>● 與資訊共享無關</li><li>● 人際網絡之發展</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 不同企業文化</li><li>● 相同資訊無法移轉</li><li>● 整合發現之困難</li><li>● 成本與時間浪費</li></ul>

資料來源：Fitz-ENZ, 1993; Ohinata, 1994.

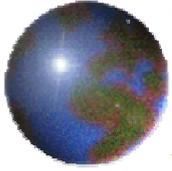


## 2.3.2 標竿設定法之基本流程

Cook(1995)所提出標竿程序之基本步驟，大抵有以下個程序：

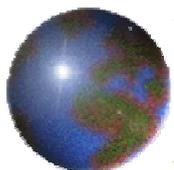
1. 確定與瞭解現行程序
2. 組成標竿團隊
3. 決定以何作為標竿
4. 確定標竿對象
5. 收集資料
6. 分析資訊與確定業績差距
7. 採取改善行動

Watson(1992)所主張標竿法之步驟，則係按照管理學內之連續改善原則，即所謂計畫、執行、檢查、行動(Plan-do-check-action)等四個程序來導出標竿法之步驟，如下說明之。

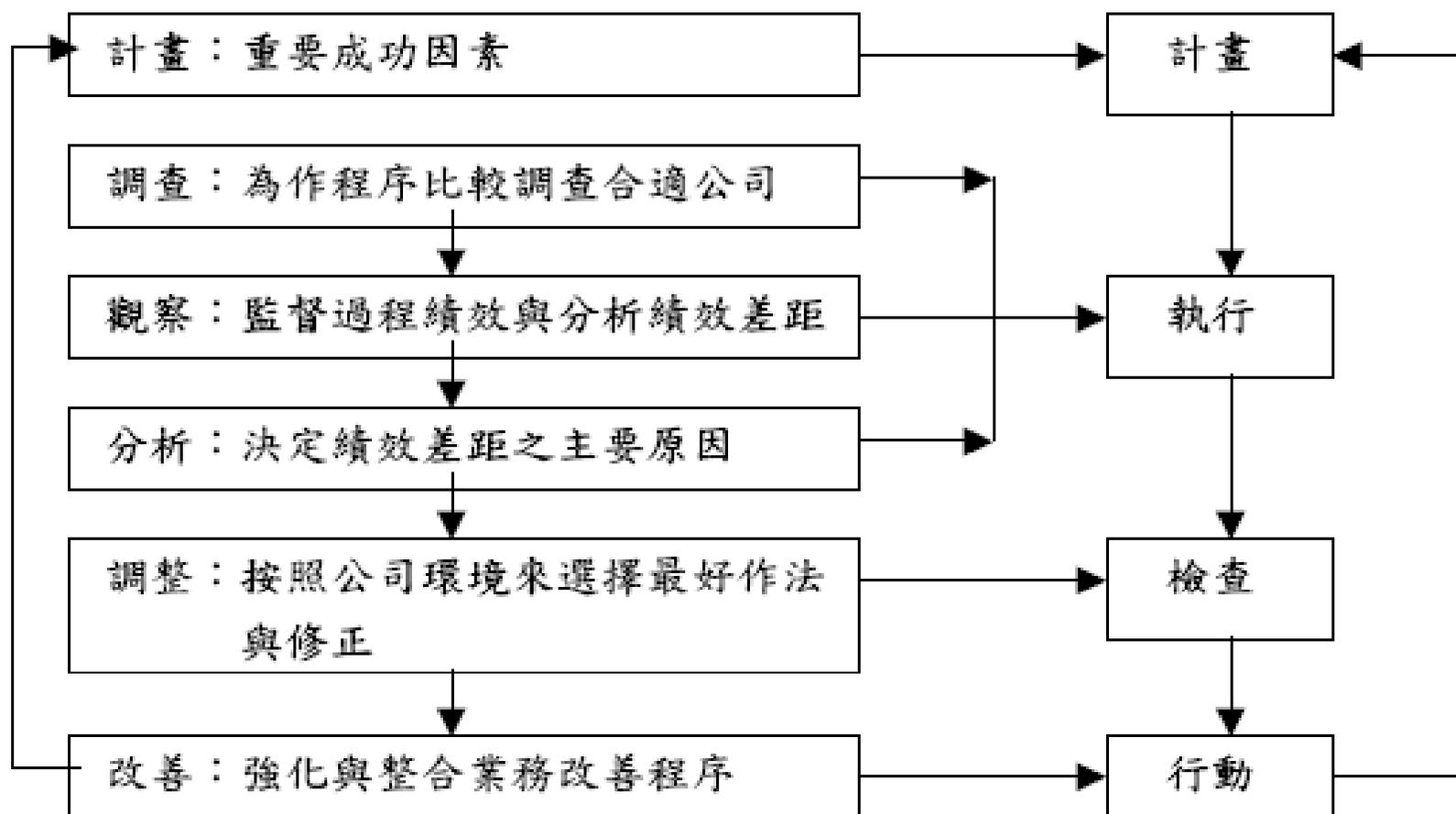


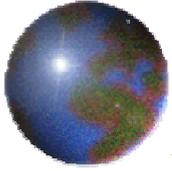
## 2.3.3 標竿管理之流程

- ✦ 決定標竿學習主題 (**關鍵成功因素** (*critical success factors, CSF*))
- ✦ 組成標竿學習團隊
- ✦ 檢討現行的作業流程
- ✦ 選定最佳作業典範
- ✦ 蒐集資料 (電話訪談、問卷調查、書刊雜誌、當面訪問)
- ✦ 分析目前績效與期望績效間的差距
- ✦ 實際採取變革行動



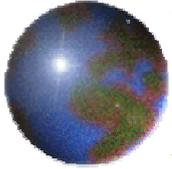
## 標竿設定法之步驟





### 3. 港口企業之核心價值案例

- ✦ *PSA*之企業使命與核心價值
- ✦ 西雅圖港之核心價值
- ✦ 鹿特丹港之核心價值



## 3.1 *PSA*之企業使命與核心價值



### **Our Mission**

To be the port operator of choice in the world's gateway hubs, renowned for best-in-class services and successful partnerships.



### **Our Values**

#### **Committed to Excellence**

We set new standards by continuously improving results and innovating in every aspect of our business.

#### **Dedicated to Customers**

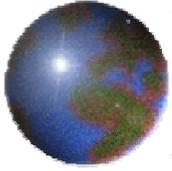
We help our customers, external and internal, succeed by anticipating and meeting their needs.

#### **Focused on People**

We win as a team by respecting, nurturing and supporting one another.

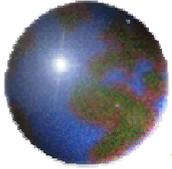
#### **Integrated Globally**

We build our strength globally by embracing diversity and optimising operations locally.



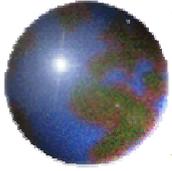
## 3.2 西雅圖港之核心價值

- ✦ **At the Port of Seattle, we:**
- ✦ Invest in **quality** services and facilities for our customers and community
- ✦ Act with **integrity** and **openness**
- ✦ Take **responsibility** and make the hard choices
- ✦ Treat each other with **trust and respect**
- ✦ Embrace **diversity** in our workforce and partnerships
- ✦ Promote **continuous improvement** in our organization and in ourselves



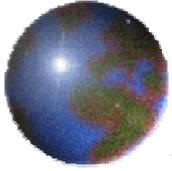
### 3.3. 鹿特丹港之核心價值

- ✦ The Port of Rotterdam Authority has defined the following core values for achieving its aims:
- ✦ **Reliability** sticking to agreements;
- ✦ **Enterprising** proactive and businesslike conduct within the set course and the vision;
- ✦ **Customer-orientation** putting the interests of the port and its customers first;
- ✦ **Care** honest and responsible in dealing with interests and resources;
- ✦ **Sustainability** working with an eye to the future on the definitive world-class European port.



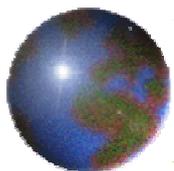
## 4. 港埠競爭力之定義

- ✿ 所謂競爭力係指一國在全世界市場上是能創造出每人平均財富的能力，競爭力越強，創造財富能力也就越強，這個能力不僅是指狹義的生產力，更包括了多種經濟與非經濟因素：如公共建設、行政效率、生活品質、自由化程度等(高希均、石滋宜，1996)。
- ✿ Porter(1996)評估國家競爭力之要素，分別為生產因素、需求條件、支援與相關產業以及企業策略等四大要素。



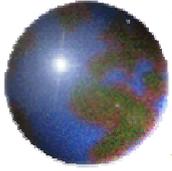
## 4.1 港埠競爭力之評價指標

- 根據近期所蒐集國內外文獻所得變數，港埠物流競爭力之比較項目，區分為港口位置、港口設施、物流服務、港口物流費用、港口服務環境等五項因素，按照港埠物流之五大因素分類，得作為國際商港之港埠物流競爭力之比較基準。



# 港埠競爭力之評價指標

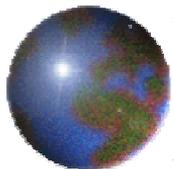
港埠位置	港埠設施	物流服務	港埠費用	物流環境
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 距離</li> <li>· 進港水路距離</li> <li>· 全面水深擴張計劃</li> <li>· 背後腹地人口</li> <li>· 中心性</li> <li>· 中繼性</li> <li>· 地理位置</li> <li>· 海上運送距離</li> <li>· 背後經濟力開發條件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 設施</li> <li>· 貨物動量</li> <li>· 岸壁長度</li> <li>· G/C數</li> <li>· CY面積</li> <li>· 鐵路連結與否</li> <li>· 港埠設貨物流通量施</li> <li>· 港埠規模</li> <li>· 背後腹地連繫系統</li> <li>· 超大與非定型化貨物處理能力</li> <li>· 基礎設施</li> <li>· 上部設施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 港口營運體制</li> <li>· 服務品質</li> <li>· 裝卸生產性</li> <li>· 服務品質</li> <li>· 就航航商數</li> <li>· 免費儲存時間</li> <li>· 輸出、輸入、轉口</li> <li>· EDI等資訊化水準</li> <li>· 每座個橋式起重機碼頭長度</li> <li>· 服務品質</li> <li>· 港埠效率</li> <li>· 客訴支援力</li> <li>· 港埠支援服務</li> <li>· 聯繫支援服務</li> <li>· 資訊服務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 港口費用</li> <li>· 其他物流費用</li> <li>· 裝卸費與倉儲費</li> <li>· 聯繫運送費用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 網路之整備</li> <li>· 物流中心之設置</li> <li>· 關稅自由貿易區之投入</li> </ul>



## 5. 國內外港埠情勢發展現況

### 5.1 國際港埠情勢發展現況

- ✦ 全球海運貨櫃貿易量從1997年171百萬TEU，到2000年已經突破200百萬TEU，未來將平均以每年平均成長7%，到2012年預估全球將達491百萬TEU。
- ✦ 近來中國快速經濟成長，造成既有國際交易結構改變，對於航運物流有很大影響。多國籍企業將各國工廠轉移到中國，造成貨物量極大上升，歸因於隨著中國經濟成長，促使物流需求大幅增加所致。
- ✦ 1984年海運法制定與1988年新海運修正造成船公司間競爭激烈，貨主要求降低運價之壓力所致。船公司為降低物流費用努力達成規模經濟。其結果可能造成航運策略聯盟之盛行與船舶大型化之趨勢現象。

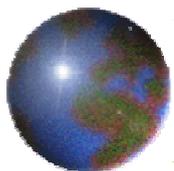


# 全球貨櫃港埠處理成果展望

單位:百萬TEU

	1990		2000		2010		成長率
	處理量	比率	處理量	比率	處理量	比率	
世界	85.9	100	233.7	100	423.0	100	81.0
東亞	32.3	37.6	105.9	45.3	205.0	48.5	93.6
美洲	21.6	25.1	48.6	20.8	79.0	18.7	62.6
歐洲	23.1	26.9	55.5	23.7	93.0	22.0	67.6

Source : Ocean shipping consultants

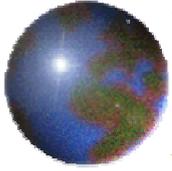


## 中國貨櫃量處理量發展趨勢

單位:百萬TEU

		1997	1998	2000	2004	2008	2012	Year Avg.
World Total		171.8	187.9	218.6	301.4	392.1	491.1	7.3%
China	Total	79.8	83.7	99.3	145.1	193.1	249.7	7.9%
	China	29.2	31.6	37.9	51.4	66.5	83.9	7.3%
Asia portion		46.4%	44.6%	45.4 %	48.2%	49.3 %	50.8	-

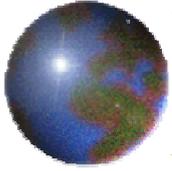
Source : Ocean shipping consultants



## 航運策略聯盟盛行

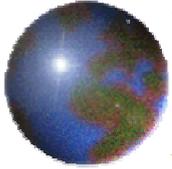
- ❖ 策略聯盟船公司之大規模化與強化市場支配力
- ❖ 策略聯盟逐年增加船舶運能與裝卸設備，例如貨櫃碼頭、貨櫃、設備以及內陸物流網絡
- ❖ 近來更盛行航運策略聯盟間之合作關係

Alliance Groups	Member Companies	Vessels	TEU
Grand Alliance	NYK, P&O-Nedlloyd, HapagLloyd, OOCL, MISC	313	811,000
Maersk-Sealand	Maersk, Sealand	257	678,138
New World/YML	MOL, APL, HMM	192	511,118
Cosco/Kline/YML	COSCO, K-Line, YNL	232	465,067
United Alliance	HJS, DSR, Senator, USAC	159	381,766
Evergreen/LT	Evergreen, LT	149	369,947
Total		1,302	3,216,936



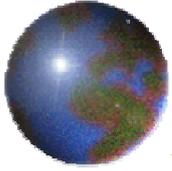
## 船舶大型化之發展趨勢(一)

	Late 1960s	1970s	End of 1970- early 1980s	Late 1980s
Alias	Feeder	Handy	Sub Panamax	Panamax
TEU	700-1500	1800-2300	2000-2500	2500-4400
TEU	752	1887	2464	4626
Length(m) Lpp	187.0	263.3	247.4	281.6
Width(m)	26.0	32.2	32.2	32.25
Depth(m)	15.5	19.6	24.1	21.4
Draft(m)	10.5	11.5	13.2	32.25
GT	16,240	37,799	52,615	53,80
Speed(kn)	22.6	26.0	19.5	24.5
Propeller	1	1	1	1
Operator(year)	NYK(1968)	MOL(1973)	Safmarine(1979)	Hapag Lloyd(1991)



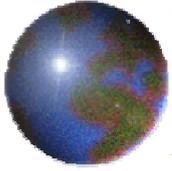
## 船舶大型化之發展趨勢(二)

	First half of 1990s	Late 1990s	1997-2002	Early 21st Century
Alias	Post Panamax	Super Post Panamax		<b>Ultra Super Post Panamax</b>
TEU	4300-5400	6000-6670	7000-8700	10000-13000
TEU	4340	6418	7060	13000
Length(m) Lpp	260.8	302.3	331.5	365
Width(m)	39.4	42.8	32.8	55.0
Depth(m)	23.6	24.1	24.1	30
Draft(m)	12.5	14.0	14.5	15.0
GT	50,206	81,488	91,560	150,000
Speed(kn)	24.2	25.0	26.4	
Propeller	1	1	1	2
Operator(year)	APL C-101988)	Maersk(1996)	Maersk(1997)	(2006)



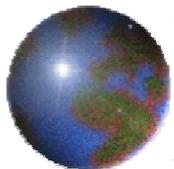
## 船型別之規模

	Panamax	Suezmax	Malaccamax
裝載能力(TEU)	3,000	12,000	18,000
船舶長度(M)	294	400	400
船舶寬度(M)	32	50	60
吃水(M)	13.5	17.04	21

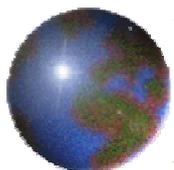


## 5.2 國內港埠情勢發展現況

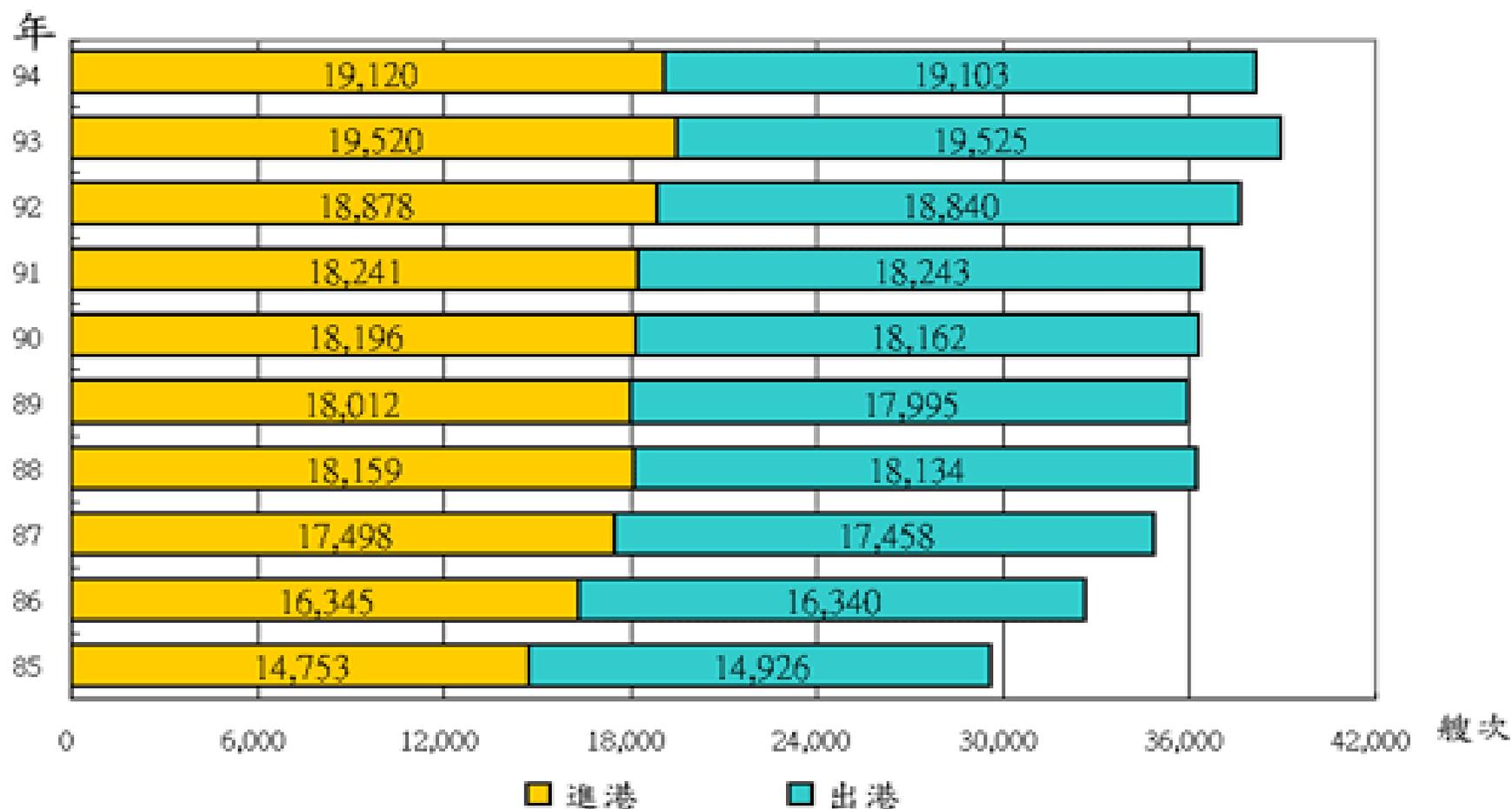
- ✦ 2004年台灣地區國際商港(含輔助港)、工業專用港籍國內商港總吞吐量合計約3億5058萬公噸。其中國際商港2億8359萬公噸(佔80.9%)，工業專用港6317萬公噸(佔18%)，而國內商港僅為381萬公噸(佔1.1%)，可知工業專用港成長之迅速；而國內商業港功能有待加強。
- ✦ 在運量方面，高雄承擔比率均超過50%，台中港約佔17%，基隆港約佔13%，其他港為20%；在各港進出港貨種方面，高雄港以及基隆港以貨櫃貨以及一般散雜貨為主，其他國際商港則以大宗貨為主；而針對貨櫃運輸方面，高雄港運量佔總量70%以上，且轉口櫃量已超過進出口櫃量，可見高雄港已逐漸發揮海運轉運中心之功能。

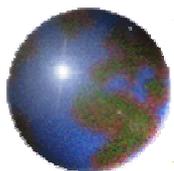


- ❖ 國際商港無論吞吐量或裝卸量，近年總量仍維持正成長，惟成長趨勢有緩和現象，主要係因國內產業外移、航商選擇替代向增加、無法受益大陸經濟發展等因素。
- ❖ 高雄港境外航運中心運量雖然維持穩定成長，但成長率卻是呈現逐年下降的趨勢，歸結其原因，航商的遠洋航線目前均已彎靠福州及廈門兩港，相對到高雄港轉運的貨櫃量自然呈現趨緩。

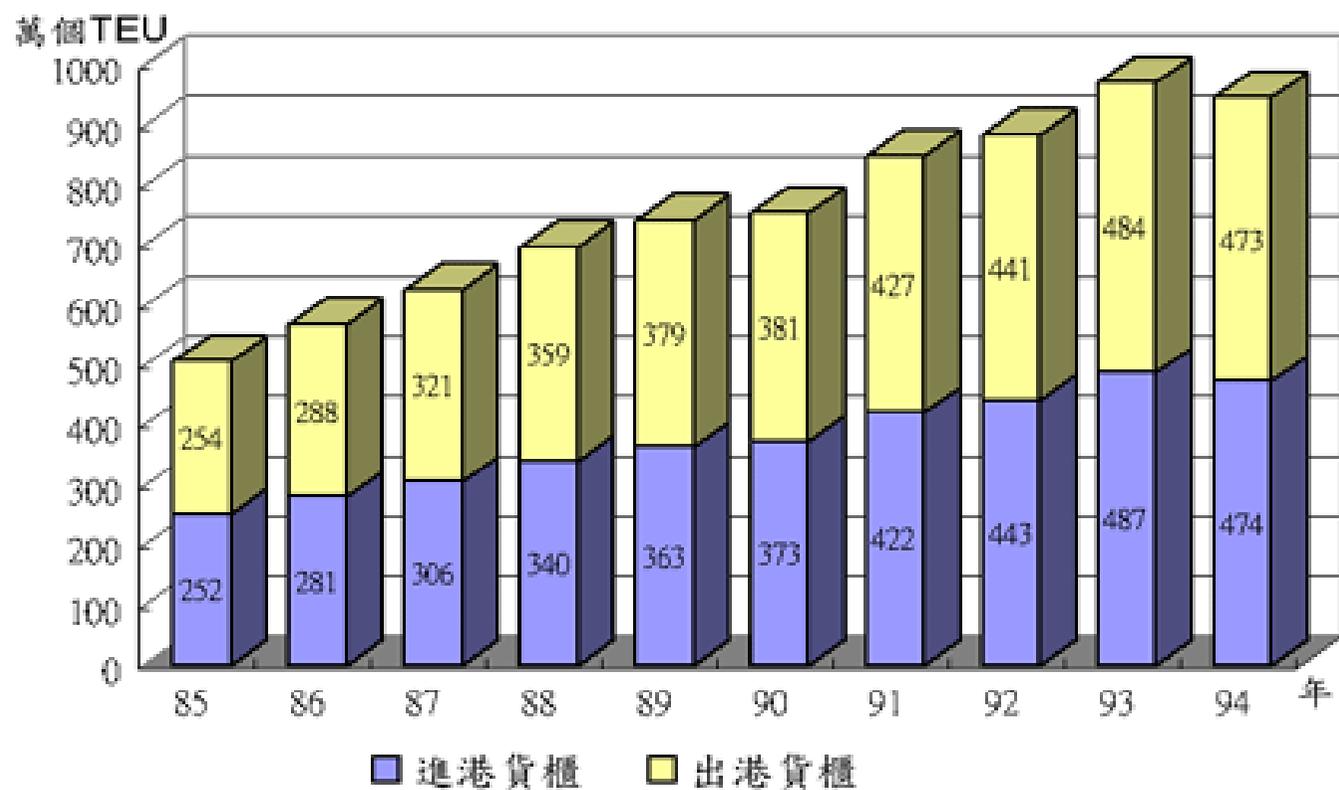


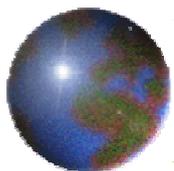
# 高雄港進出港船舶艘次統計





# 高雄港貨櫃裝卸量統計

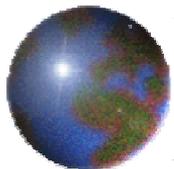




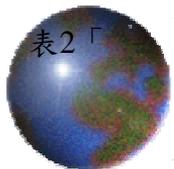
# 高雄港貨物吞吐量統計

單位：公噸

年 別	總 計	進 港	出 港
90(2001)	127,919,231	92,842,548	35,076,683
91(2002)	129,413,525	95,422,786	33,990,739
92(2003)	138,832,208	100,916,018	37,916,190
93(2004)	152,467,944	108,454,669	44,013,275
94(2005)	137,920,331	94,375,576	43,544,755

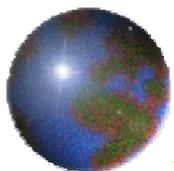


- ✿ 境外航運中心自開航當年度（1997）貨櫃裝卸量－127,509TEU、至2004年度貨櫃裝卸量－674,773TEU、平均成長30.51%；其中卸櫃量（自大陸往第三地櫃量）為1,860,805TEU佔51.88% 比重、平均每航次每船卸321TEU；裝櫃量（自第三地往大陸櫃量）為1,725,809.75TEU佔48.12% 比重、平均每航次每船裝298TEU；總計平均每航次每船裝卸309TEU；由裝卸櫃量所佔比例可知，航商往返承載比率差異不大。

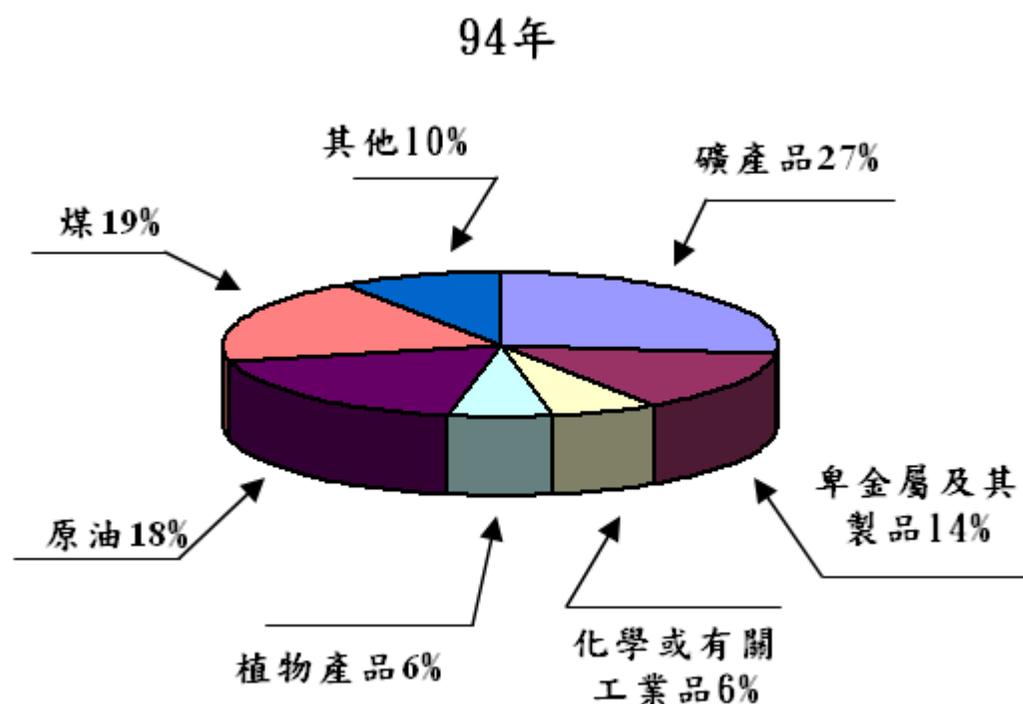


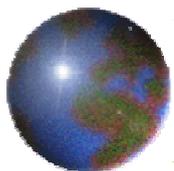
# 境外航運中心裝卸量統計表

年度	船舶航次	卸櫃量 (TEU)		裝櫃量 (TEU)		合計 (TEU)	成長 (%)
		大陸往第三地櫃量	第三地往大陸櫃量	大陸往第三地櫃量	第三地往大陸櫃量		
1997	414	69,329.75	58,179.25	127,509.00			
1998	751	151,872.25	120,892.50	272,764.75	113.92		
1999	785	204,047.00	161,822.00	365,869.00	34.13		
2000	795	227,682.00	204,985.75	432,667.75	18.26		
2001	973	270,313.25	237,929.25	508,242.50	17.47		
2002	996	281,933.50	292,517.25	574,450.75	13.03		
2003	1010	312,159.50	318,177.75	630,337.25	9.73		
2004	995	343,467.75	331,306.00	674,773.75	7.05		
總計	5797	1,860,805.00	1,725,809.75	3,586,614.75	30.51		
比例		51.88%	48.12%	100%			
平均每航次		321	298	309			



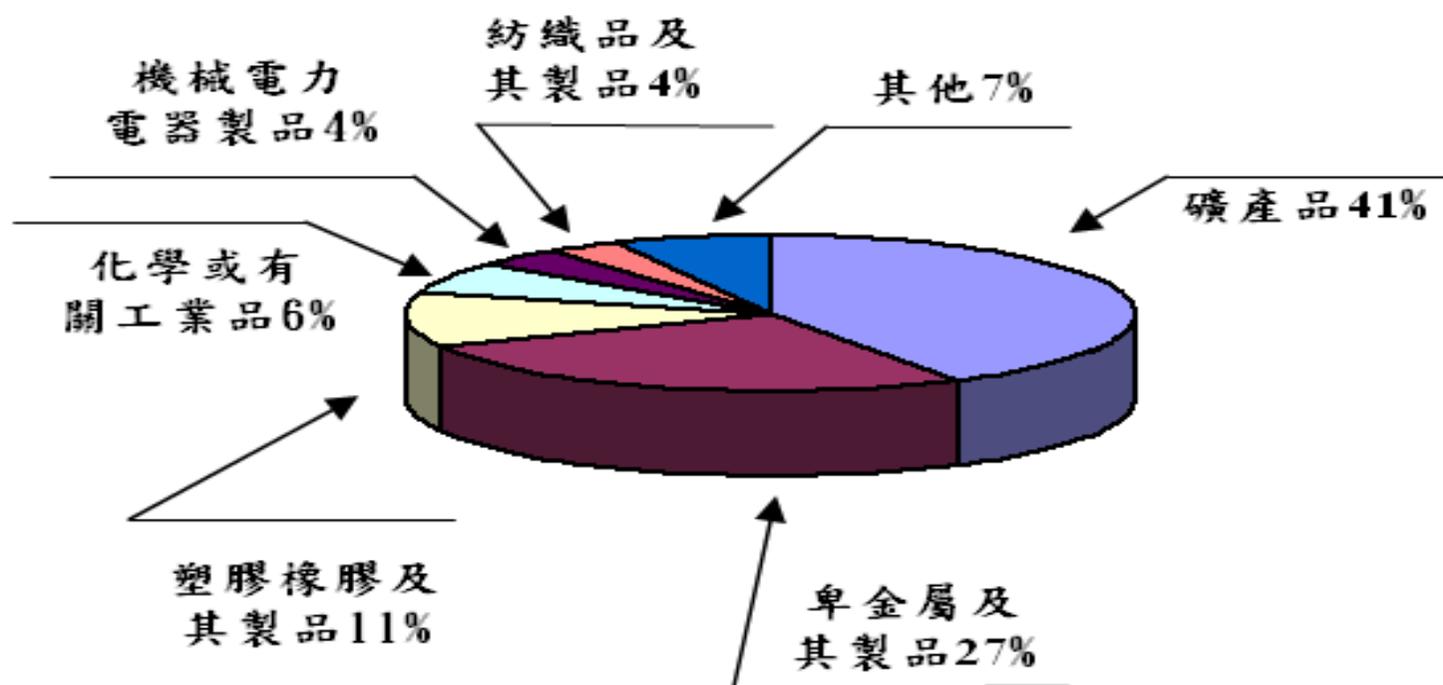
# 進港貨物分統計

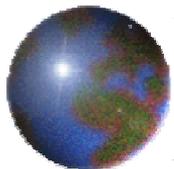




# 出港貨物分類統計

94年

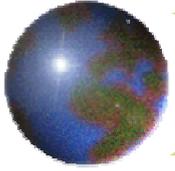




## 5.3 高雄港 SWOT 分析

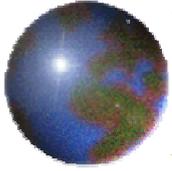
### ✦ 優勢(Strength)

1. 地理位置適中，為一天然良港
2. 港埠基礎設施完善，服務齊全
3. 政府政策，奠定發展契機—亞太海運轉運中心，境外航運中心
4. 區域經濟價值衍生對港埠運輸自然需求
5. 港埠費率具有競爭力
6. 台灣有穩定的進出口資源



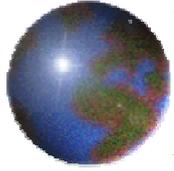
## ❖ 劣勢(Weakness)

1. 港區聯外道路功能不足，尚待加強興建
2. 港埠行銷不足
3. 商漁港共存，航道行駛危險
4. 通關作業效能較低
5. 組織定位不明確，無法提升行政作業效率
6. 港埠資訊化作業服務不及主要競爭港口
7. 國內經濟發展轉型，形成基本貨源之移轉
8. 國內港口設施投資重複，形成彼此競爭
9. 現行想按政治因素限制港埠發展



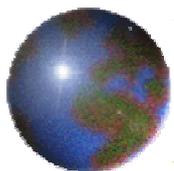
## ✦ 機會(Opportunity)

1. 配合高雄市政府多功能經貿園區之規劃，形成市港機能整合之發展契機
2. 經由境外航運中心之運作，作為推動兩岸直航之優勢港口
3. 港區腹地及土地資源眾多，可開發多功能服務港埠中心
4. 發展加工再製造，提升高附加價值之倉儲轉運特區之規劃
5. 船舶大型化、貨櫃化之發展，而高雄港正適合此類運輸條件之開發
6. 碼頭工人僱用合理化及裝卸作業民營化開始運作，可大幅提昇港步運作效能
7. 獲致ISO9002認證，可提升員工對服務品質、觀念之重塑



## ✦ 威脅(Threat)

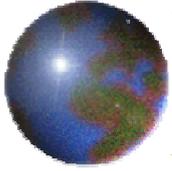
1. 港口管理法令不完善，無法因應外在之競爭及未來挑戰
2. 大陸及其他競爭港口陸續拓展港口設施，造成貨源轉移
3. 國內產業外移，相對造成其他地區貨源增加
4. 國內其他港口彼此相互競爭，貨源相互轉移
5. 港區環保執行能力不足，造成港區污染
6. 結合港區土地及市政建設之效率不彰
7. 東南亞深水港崛起，需不斷觀察注意



# 高雄港改善核心能力彙總表

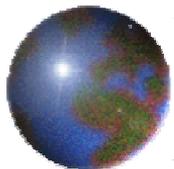
核心能力項別		項目
資產	基礎設施	港埠機具設備(港埠裝卸設備能量)
	資本形成與投入	無
	資料庫與聲譽	港埠聲譽 對消費者資料庫運用程度
核心知能	人力資源素質與市場	棧埠人員業務處理能力 港務人員業務處理能力
	技術環境	電腦資訊化程度(電腦應用程度) 陸海空複合運輸配合 港埠行銷推動 港埠整體形象
	管理能力	營收成長率 勞動生產力 高階核心經理人創新能力 高階核心經理人預測能力 勞資關係 港埠整體規劃能力
	政府政策效率	港埠費率制度 港埠營運相關法規修訂 港埠自由化、國際化程度

資料來源：中山大學(1988)，我國國際商港港埠未來競爭能力分析及核心能力建立整體規劃之研究—高雄港部分，高雄港務局。

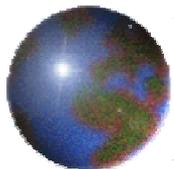


## 5.4 國際商港發展定位

- ✿ 交通部之台灣地區商港整體發展觀畫從(91-95年)到(96-100年)變化之考量因素：
  1. 由於台灣地區國際商港兼具環島航運之重要性功能，在前述之各種分析中均已說明過，因此在各國國際商港之定位中，不再討特別強調環島航運之樞紐港，以力求文字之簡潔性。
  2. 原列兩岸直航港口，考量兩岸事務之核定係由陸委會之權責，交通部配合辦理，因此加以調整。



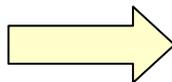
- ✿ 考量觀光與親水性並非港口之核心功能，但由於港埠功能多元之需求，故在不妨礙港區安全及貨物裝卸作業之條件下，各港可兼具觀光及親水性功能。
- ✿ 為配合政府政策，以及各港申請自由貿易港區之情形，加入境外航運中心指定港，以及自由貿易港區等定位。
- ✿ 高雄港以能源及重化工為主，又有加工區及部分臨港土定可供業者投資廠房、倉儲等附加價值設施，以從事製造、加工再出口等事業，基此，調整其原定位。



## 5.5 高雄港發展定位

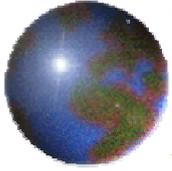
91-95年整體規劃

- ✦ 全國性綜合國際商港
- ✦ 海運轉運中心—遠洋航線轉運中西
- ✦ 兩岸直航港口
- ✦ 物流與運籌豬心
- ✦ 觀光與親水性港口
- ✦ 環島航運之樞紐港



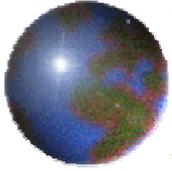
96-100年整體規劃

- ✦ 全國性綜合國際商港
- ✦ 亞太地區貨櫃運輸之樞紐港
- ✦ 主要能源原料及重要石化原料進口港
- ✦ 具自由貿易港區
- ✦ 製造、加工再出口及物流中心
- ✦ 境外航運中心指定港
- ✦ 兼具觀光與親水性港口

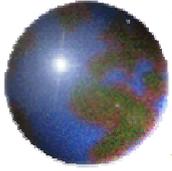


## 6. 提升高雄港競爭力之建議對策

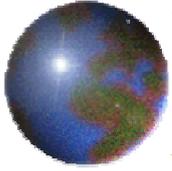
- ✦ 為提升港埠行政管理競爭力，應由港務局主導，邀集相關公權力執行機關，參考鄰近國家港埠競爭力，擬定提升港埠競爭力明確目標，建立協調機制，定期會商研討會，通力合作，謀求改進達成目標。
- ✦ 加強港部行銷，各港應定期或不定期主動訪問航商，快速回應航商之需求。同時派員拜訪重要航商及進行自由貿易港區招商說明。
- ✦ 碼頭營運公司(Terminal Operating Company)投入，未來高雄港第六貨櫃中心或洲際貨櫃中心為提高生產力與營運規模經濟，建議由國內外航商與港埠營運企業所組成碼頭營運企業來經營較能發揮綜效及引進港埠新管理技能。



- ✦ 港口應不斷提升卓越優質服務，強化落實運籌、物流、資訊服務。對於目前推動之「自由貿易港區」最新經貿政策，港埠管理與經營分離及強化招商、擴大港埠營運業務等更應徹底落實。
- ✦ 配合交通物推展港埠資訊化政策，提升港埠作業效率與E化程度。為強化我國港口競爭力，各港應強化軟硬體的建設改善，尤其現有設施改善應多加速度辦理。
- ✦ 背後腹地開發吸引航港產業群聚，港埠背後腹地設立目的為支援與活絡港口執行機能，特別是高附加價值服務、物流費用減少、港埠相關產業引進所謂航港群聚產業(Port Cluster)有直接效果。港埠背後腹地主要執行機能，物流、加工、組裝、商業、業務、研究、新興事業、親水、娛樂等，由於需執行前述活動事項因此需要設立不同目的之用地。



- ✦ 航港作業流程簡化與再造，目前國內外航商進行所謂貨櫃場無人裝卸搬運機具自動化實驗，其目的在於降低人事成本與提高作業效率，未來貨櫃碼頭營運將趨向高效能自動化作業。相對地，港埠經營者不斷對於目前船舶進出流程與裝卸搬運流程把脈作簡化，採用業務流程再造機制，提高服務品質與降低物流成本，以符合客戶需求方能提升其市場競爭優勢。
- ✦ 航港物流人才培育，近來無論是流通、運籌或專業性進入障礙較高，學術界或實務界研究者自是專業性進入障礙較高，學術界或實務界研究者自是知悉者較少，未來因應港埠經營高效率化與自趨動化時代來臨，航港物流專業人才培育相會訓練成爲知識傳遞較便利管道



## 參考文獻

- ✦ 中山大學(1999) ，我國國際商港港埠未來競爭力分析及核心能力建立整體規劃之研究—高雄港部分，高雄港務局。
- ✦ 交通部(2005)，台灣地區商整體發展規劃(96~100年)。
- ✦ 交通部運輸研究所(1999) ，台灣地區國際商港港埠長期發展趨勢與策略之研究。
- ✦ 交通大學(1998) ，台中港未來競爭力分析及核心能力建立整體規劃分析研究，台中港務局。
- ✦ 海洋大學(1987) ，我國國際商港港埠未來競爭力分析及核心能見整體規劃，基隆港務局。
- ✦ Wheelen and Hunger(1998) ， Strategic Management and business policy entering 21st century global society, sixth edition. addison-wesley.