

流光遁影 · 再展風華

Story

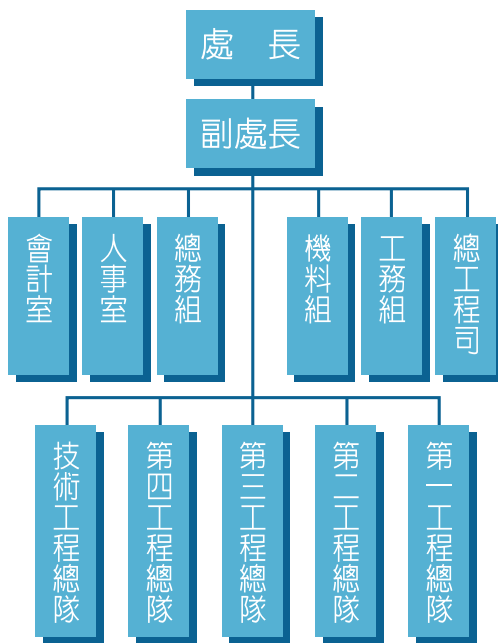
壹 | 組織沿革演繹



壹、組織沿革演繹

榮工處成立於民國45年5月1日，初名為「國軍退除役官兵建設工程總隊管理處」，後由臺灣省政府建設廳代管，易名「臺灣省政府建設廳榮民工程總管理處」。迨至46年6月奉行政院核定全銜「臺灣榮民工程管理處」，並改隸「行政院國軍退除役官兵輔導委員會」。60年8月正式定名為「行政院國軍退除役官兵輔導委員會榮民工程事業管理處」。

為配合政府「公營事業民營化」政策，榮工處在87年7月1日正式改制成立「榮民工程股份有限公司」，並概括承受所有權利和義務。直至民國98年10月31日營造本業移轉民營後，即進入結束營業清理階段。



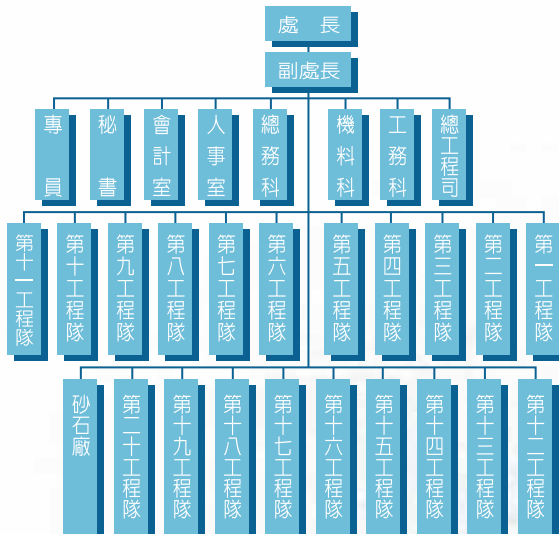
民國45年編制表

「國軍退除役官兵建設工程總隊管理處」成立初期，組織架構為：處長、副處長、總工程司及工務、機料、總務3組、人事、會計2室，員工共84人。負責管理承辦東西橫貫公路工程之4個榮民工程總隊及1個技術總隊，並在臺北市懷寧街與臺灣省建設廳營建處合署辦公。首任處長即由營建處處長趙俊義先生兼任，旋又改由建設廳代管，易名為「臺灣省政府建設廳榮民工程總管理處」。

46年6月，行政院核定榮工處全銜為「臺灣榮民工程管理處」，編制員額擴充為134人，仍舊管理4個工程總隊及1個技術總隊，繼續肩負東西橫貫公路未完之施工任務。

46年12月趙兼處長辭職，由副處長傅維鈞先生代理。次年3月，輔導會另派柳際明將軍接任處長。

48年6月中部東西橫貫公路竣工，柳處長辭職，嚴孝章先生奉派為榮工處新任處長，同時由臺灣省改隸輔導會。為加強業務推展，榮工處開始大力整頓組織，撤銷總隊番號，並改編為20個工程隊；從此，榮工從純業務管理單位，發展成為一個負責安置榮民，從事工程建設的事業機構，組織體系亦自此納入正軌，奠定了榮民工程事業的發展基礎。

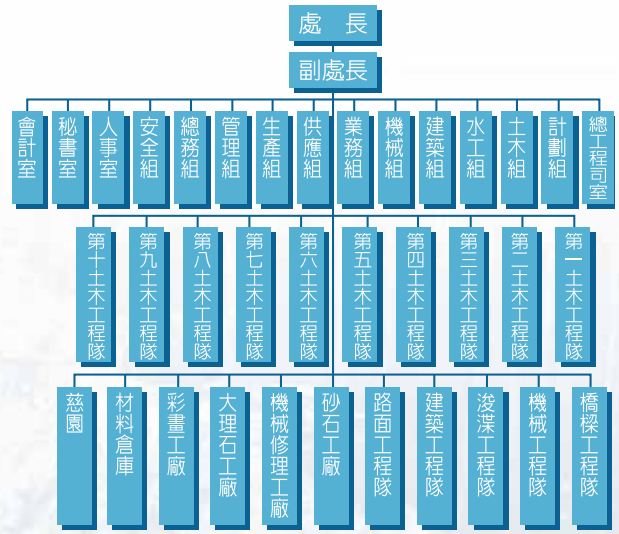


民國49年編制表

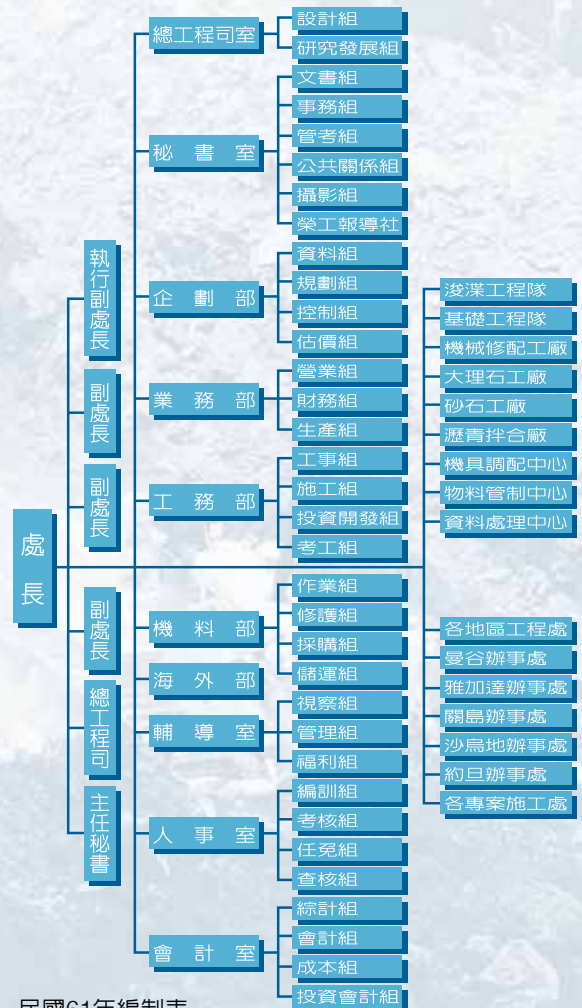
49年8月榮工處奉核定擴大編制，處以下設2廠、2場及各種工程隊。52年8月，由於業務迅速發展，奉准再擴大組織編制，除設各廠隊等單位外，處本部增總工程司室與秘書室，以及強化管理單位，調整為11個組；原有20個工程隊則精簡為10個，另再增設3個專業工廠及5個專業工程隊。

60年8月榮工處全銜正名為「行政院國軍退除役官兵輔導委員會榮民工程事業管理處」，此一榮銜一直沿用至87年7月1日改制成立「榮民工程股份有限公司」為止。

翌年榮工處為配合政府所規劃的十大建設推展及國外業務拓展，本著分層負責的精神，將原來編組之組、室，擴大為部、室及組，分區設置地區工程處，國外則設辦事處。對於承接特殊或重大工程，仍另單獨設置專案施工處，以收靈活運用之效，俾強化指揮管理，縮短管制程序，提高工作效率。



民國52年編制表



民國61年編制表



榮工處早年在臺北市長安東路租用之辦公室。

組織調整上，在處長以下，設副處長、主任秘書、總工程司，下設企劃部、業務部、工務部、機料部、重機械部、海外部，及總工程司室、秘書室、輔導室、會計室、人事室等，加強業務督導及功能分工。下轄各地區工程處、各專案施工處及2個專業工程隊、3個工廠、3個中心。另外，隨著海外工程業務發展，分別成立了曼谷辦事處、雅加達辦事處、關島辦事處、沙烏地辦事處、約旦辦事處等單位，從事工程施工及承攬工作。

榮工至此已發展成為一個頗具規模的國家重要工程建設機構，所擔負之任務，除輔導、訓練榮民就業外，並肩負起國家重要建設的重擔。國家推動的十大建設中之8項，其全部或大部分工作，都交由榮工處承擔此一重責大任，也因為組織功能的有效發揮，

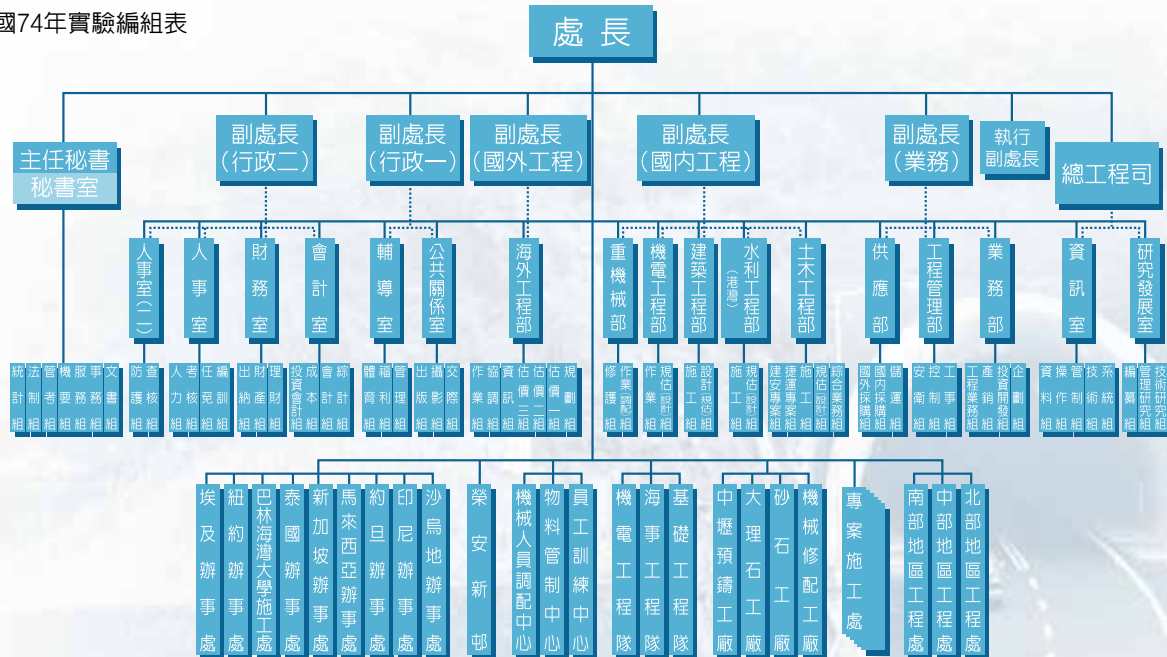
成功的完成了其間各項艱鉅任務。

67年8月，榮工處又進行一次部室編組的調整，但調整幅度不大，目的只在廓清權責，各適所適，使參謀本部在指揮作業上更趨靈活。

68年5月，榮工處組織規程奉准修正，其修正指標是：

- ◎榮工處以承辦政府機構各項建設及工程業務為主，其項目包括：土木建築工程、浚渫工程、特種工程、海外工程、工程機械作業及修護配件、工程材料開採加工及供應、接受委託辦理工程規劃設計及服務事項。
- ◎榮工處設置處長綜理處務，副處長5人及總工程司、主任秘書各1，協助處長處理業務。下設：總工程司室、秘書室、企劃部、工務部、業務部、機械部、海外部、輔導室、財務室、人事室、會計室。
- ◎為承建國內外各項建設工程，得視需要設置國外辦事處、地區工程處、施工處及各類工程隊；以及設置機械修配工廠、大理石工廠、砂石廠辦理相關生產業務；並設置機械人員調配訓練中心、資料處理中心、物料管理中心，推展有關職技訓練、資訊與物料管理等工作。

民國74年實驗編組表



當時，十大建設中各項工作正處高峰，其中若干項目政府業已一邊開始發包一邊廣續規劃，榮工處為了掌握該一時代的脈動，乃在68年12月，建立工程管理系统作業體系，擴大資訊業務與職責範圍，將原資料處理中心及企劃部之資料組合併改組為資訊室。

74年元月，十二項建設跟著十大建設的步履持續推展，榮工處為因應業務革新需要，奉行政院核准實施實驗編組，採更精密的分工，處本部分設9部9室，以加強總管理機構之指揮、督導及機動功能，計為業務部、工程管理部、供應部、土木工程部、水利（港灣）工程部、建築工程部、機電工程部、重機械部、海外工程部，以及研究發展室、資訊室、公共關係室、輔導室、會計室、財務室、人事室、人事室（二）與秘書室。

這一實驗編組的實驗期長達2年，榮工一方面就此一組織架構之工作推展檢討成效，一方面也就其成效得失分別作修正。75年6月成立專案工程部，主管專案工程之規劃、督導及協調，將土木工程部與水利港灣工程部合併為土木工程部，建築工程部與機電工程部合併為建築工程部。該實驗編組經核定於76年元月實施。

嚴孝章先生不幸於75年8月2日在公務旅途中因公逝世，陳豫先生獲政府任



命繼續挑起了榮工重擔，並且在76年12月提出榮民工程事業步入轉型期，邁向技術為導向型態。該轉型期的業務經營導向是多元化與多角化，包括工程設計方面的功能與業務，培養專門技術與附屬事業生產之專精產品，以新組織發揮新功能等。

77年5月，榮工處完成修訂十年發展計畫，並奉輔導會核定實施，其發展方向是：(1)穩定國內業務基礎，積極拓展海外業務。(2)運用資源，創造發展多角化關連業務，開拓工作範圍，加強投資開發業務，自力創造工作機會。(3)提升施工技術水準，加強施工品質控制，對國家重大艱鉅之工程提供優良之服務。(4)拓展營建管理工作，爭取整廠及統包工程，以經營管理能力之提升來爭取工作。(5)針對未來工程需要，加強整體人才培育訓練，提高人力素質，適應未來發展。(6)從施工方法之創新、施工機具之自動化，克服施工勞力不足及人工成本大幅增加的趨勢。(7)維繫團體情感道義，發揮傳統榮工精神力量。

同時，榮工處以英文（RET-SERENGINEERINGAGENCY）4字的字頭，訂定四大經營理念，「R」表示RemarkableReputation，代表「信譽卓著」；「S」表示Superior Service代表「服務優良」；「E」表示Excellent Efficiency代表「效率高超」；「A」表示Aggressive Action，代表「行動積極」。以此四大經營理念作為榮工處對外承諾的信守，以及創造優良工程品質的策略。



榮工處第3任處長嚴孝章先生(左)與第4任處長陳豫先生。

79年3月，榮工處核定將重機部與供應部合併為機料部。

行政院旋於79年5月核定修正榮工處組織規程，經輔導會於同年6月發布，為因應國內外工程市場發展，准予增列業務範圍：「配合主體工程之水電、管線、機電、消防、空調、衛生等統包業務」、「營建管理」、「國內外投資開發」、「環境保護工程及廢棄物清除處理」等4項。

80年7月，陳豫先生調升行政院研考會副主任委員兼公共工程督導會報執行秘書，曾元一先生接掌榮工處處長。曾處長接任後，大力推動多項改革方案，期使榮民工程事業能快速轉型，主要項目如下：

1. 調整經營政策：在組織、經營、人事、薪資結構等層面作出新的變革，以落實業務轉型的要求，邁向多元化與多角化的經營方式，除了承辦傳統的工程之外，更在開發自創性的投資業務上作有效的規劃，同時也在環境保護工程及營建管理等方面有所創新。
2. 參與公開競標工程：82年7月，內政部再度完成修正「行政院暨所屬各機關營繕工程招標注意事項第17點」，規定榮工處如自願放棄議價，參加各種營繕工程競標，得免予繳納招標注意事項第8點第1項各項之文件。榮工處即在此一基礎上，正式參與市場上公共工程競標行列，為榮工在爭取工程的形態上，開展了新紀元。
3. 調整海外業務經營：由於國際能源政策的改變，中東國家的建設大幅萎縮，榮工處對海外的業務經營作出新的調整，首先裁撤了約旦辦事處、巴林施工處，也緊縮了沙烏地辦事處的經營範疇；但也配合政府的南向政策，大力開



榮工處第5任處長曾元一先生（左）與第6任處長沈景鵬先生交接，輔導會楊主任委員亭雲（中）監交。

拓東南亞業務，特別是對印尼辦事處的工程承接作了大幅度的調整，包括工業區的開發、以成本加成方式承攬工程、統包業務的拓展等。另外，泰國與馬來西亞兩辦事處，也尋求新的承攬工程方式。新加坡辦事處則因當地工程市場漸趨萎縮，組織機構轉移至菲律賓。

4. 強化經營責任中心制度：基礎工程隊繼環保專業工程處、大理石工廠、砂石廠、中壢預鑄工

廠等單位後，試行經營責任中心制度，並著手全面實施經營責任中心制度之規劃，使榮工處落實企業化之經營，走向公司化及民營化。

5. 推動公司化走向民營：為配合政府政策，榮工處於82年3月擬定移轉民營主導計畫草案。同年5月，完成擴編民營化執行督導會報，落實民營化工作的推展。84年6月，配合移轉民營先期專案計畫，完成核定裁減員工2,770人；84年10月再奉核定配合移轉民營中期專案計畫，裁減員工500人，於85年10月完成。



87年2月3日，曾處長榮陞輔導會副秘書長，由副處長沈景鵬先生升任處長。

榮工處為配合政府公營事業民營化政策，奉行政院86年4月17日臺86防字第15177號函核定，自87年7月1日起改制為公營公司，並依照公司法股份有限公司之規定，組織定名為「榮民工程股份有限公司」。公司最大股東為輔導會，另有經濟部之中油、臺電、中船、臺糖、臺鹽、漢翔公司及財政部之交通銀行等共7家國營事業為股東。



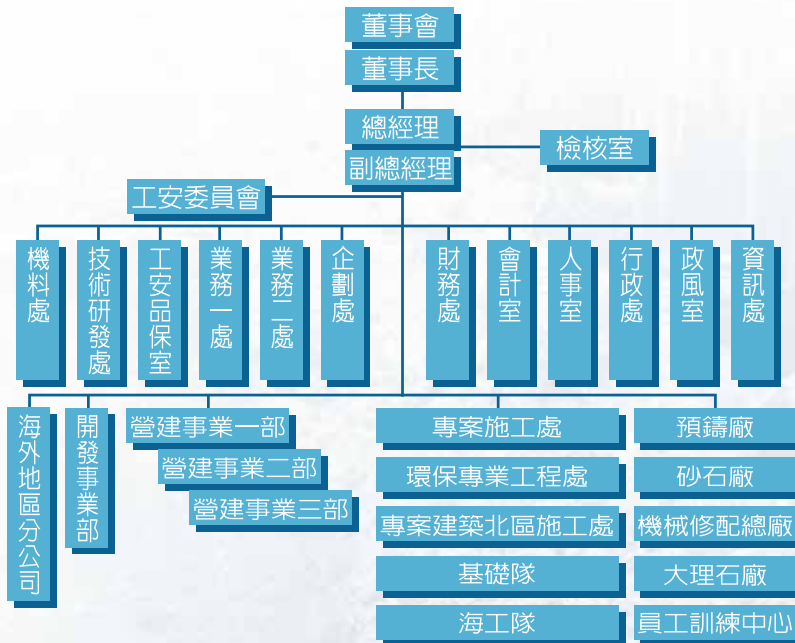
榮工處改制成立「榮民工程股份有限公司」，由輔導會楊主任委員（右）及沈董事長共同揭幕。

87年6月10日召開之首屆董事會推舉沈景鵬先生為首任董事長，魏廉先生為總經理。

87年6月29日經濟部核發本公司營業執照，完成公司設立登記。執照上登載之公司資本額為新臺幣150億元，分為15億股，每股10元，實收資本總額為新臺幣57億元。後經兩次增資，資本額增加為86億1,477萬餘元，其中安置基金持股59.28%，國庫持股40.72%。

榮工公司成立初期，仍沿用榮工處原有人事制度。其組織編制：

在董事長、總經理、總工程司、主任秘書之下，設企劃處、業務一處、業務二處、機料處、技術研發處、資訊處、行政處、財務處、檢核室、工安品保室、人事室、會計室、政風室等處5室。另為承建國內外各項建設工程及相關業務需要，分別設置隸屬總公司之相關單位；國外分公司有沙烏地、印尼、馬來西亞、新加坡、泰國、美國、菲律賓等個分公司；事業部有開發事業部、營建事業一、二、三部。施工處有明湖、臺北地下鐵路、二高隧道、北部第二高速公路、臺北捷運、南化水庫、三義、北宜、臺北捷運第二、環保專業、馬鞍、臺北市地下街、建築、臺南科技工業區、花東、海渡電廠、雲林新興工業區、賴比瑞亞、幾比等19個施工處。各類專業單位及工廠有基礎工程隊、海事工程隊、機械修配調度總廠、砂石廠、中壢預鑄工廠、大理



民國87年榮民工程股份有限公司成立時組織架構

石工廠及員工訓練中心。

88年4月配合業務需要在板橋基地成立營建材料實驗室，下設檢校實驗、品質資訊及結構分析施工站，除支援公司承建之工程，並服務國內營建界。

89年3月為承辦哥斯大黎加臺灣友誼大橋工程，成立直屬哥斯大黎加施工處，該大橋工程為我國援外工程，是中美洲第一座斜張橋。

90年5月承接高雄捷運工程，成立高雄捷運施工處，9月承接北宜高速公路頭城蘇澳段工程成立北宜第二施工處，展開工程施工。

同時，在公司民營化政策考量下，積極推動組織精簡，迄至92年12月止，陸續裁撤賴比瑞亞施工處、幾比施工處、美國分公司、沙烏地分公司、泰國分公司等國外單位；海渡電廠施工處、技術研發處，二高隧道施工處、北部第二高速公路施工處、臺北捷運施工處、南化水庫施工處、三義施工處、臺北市地下街施工處等國內單位。並將海事工程隊與雲林新興工業區施工處則簡併為新興及海事施工處、基礎工程隊與建築施工處簡併為建築及基礎施工處、砂石廠與中壢預鑄工廠簡併成立工程材料事業部、總公司機料處與機械修配總廠簡併改設機械工程事業部、大理石工廠併入花東施工處，其中礦場業務則分割



移交工程材料事業部接辦、營建事業三部併入高雄捷運施工處。

92年除交通銀行外，經濟部所屬中油、臺電、中船、臺糖、臺鹽、漢翔等6家國營企業股東，將其持有1股之股權全數捐贈予輔導會。

93年4月1日為因應公司的世代交替及為強化公司體質，吸收新血輪，開創公司的嶄新、活力氣象，以備移轉民營需要，所以開始實施新的人事制度，並重組各層級組織，調整後組織編制如下：

董事長、總經理、副總經理，下設企劃資訊處、業務一處、業務二處、開發事業處、行政處、財務處、檢核室、工安品保室、人事室、會計室、政風室等6處5室；轄隸有國外的印尼、馬來西亞及菲律賓3個分公司、直屬哥斯大黎加施工處，國內的工程材料事業部、明湖、臺北地下鐵路、臺北捷運第二、北宜、北宜第二、環保專業、建築及基礎、臺南科技工業區、花東、高雄捷運等11個施工處，及員工訓練中心。同年7月因工程結束裁撤菲律賓分公司，8月裁撤員工訓練中心，原訓練業務併入企劃資訊處繼續辦理。

93年6月以整體出售股權方式辦理第一次民營化招標，因無人投標而流標。

93年9月魏總經理退休，改核派副總經理歐來成接任。

93年10月因臺灣友誼大橋工程完工，裁撤直屬哥斯大黎加施工處，又因新接聖卡洛斯道路工程，成立哥斯大黎加聖卡洛斯施工處；另將機械工程事業部與營建事業一部、二部簡併改設成立營建施工處，以統合中、北部工程業務；新興及海事施工處裁撤，業務併入臺南科技工業區施工處，以統合中、南部工業區開發業務。

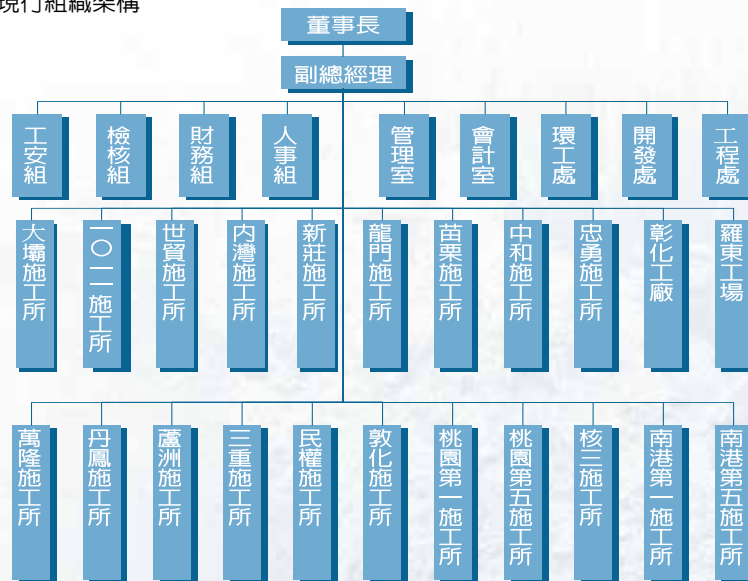
94年3月財政部所屬交通銀行將持有1股之股權全部移轉輔導會，至此榮民公司股權完全歸屬輔導會。

95年5月北宜第二施工處因施工任務結束，予以撤銷，原業務併入北宜施工處。



由榮工公司施工的哥斯大黎加臺灣友誼大橋工程一景。

榮民工程股份有限公司現行組織架構



95年12月本公司以營造業務採「現金增資」方式辦理第二次公開招標，期間有三家公司領標，但僅有中鼎公司一家投標，但因報價低於底價而廢標。

96年5月31日於總公司設置「資訊安全處理小組」，以因應資訊化普及後，確保公司資訊網路系統安全。

96年7月沈董事長退休，經第四屆第一次董事會推選歐來成先生為新任董事長，總經理一職則核派李天翼先生接任。

為配合公司民營化需要，於96年6月撤銷花東施工處；97年1月1日撤銷工程材料事業部；97年10月16日將行政處、政風室合併為管理室。

97年11月7日本公司劉萬寧副總經理率領國內工程界代表組團參與韓國第九屆國際隧道機械開挖技術研討會及發表論文。由本公司業務二處處長謝玉山演講，題目：「雪山隧道應用TBM施工之困難與突破」，並參訪在建大型公共工程。這次的參訪行程，也突顯榮民工程事業在我國工程界的領導地位。

98年1月16日奉輔導會核定撤銷北宜施工處，並成立北宜施工所，直屬總公司業務二處，負責後續保固及合約等後續事宜。

98年5月4日本公司營造業務民營化公開上網招標。

98年7月1日為配合公司民營化進程，發行了48年2058期的「榮工報導」，奉核定自本日起暫停發行。



98年9月21日第四次民營化招標議約，由亞翔工程股份有限公司得標。

98年10月14日歐董事長兼總經理來成請辭獲准，並經公司第4屆第13次臨時董事會通過，由劉副總經理萬寧代理董事長。

98年10月23日榮民工程股份有限公司以轉投資方式（持股19%）與亞翔工程股份有限公司合資成立新公司方式，完成民營化工作，新公司定名「榮工工程股份有限公司」。

98年10月31日榮民工程股份有限公司正式完成民營化，原公司則進入清理階段。

98年11月1日榮民工程股份公司進入清理階段後，開始辦理民營化前各項工程合約、工業區委託開發合約、環保業務合約、與爭訟案件等數量龐大業務之清理工作，員工也從高峰期的1萬餘人銳減到200餘人，但仍將配合清理進度，分階段進行調整和精簡，並朝行政院指示在100年12月31日完成階段目標努力中。為順利辦理清理業務，公司主體（法人地位）仍續存在，董事會也繼續運作。

公司清理階段初期，組織在董事長以下僅設置副總經理一員，下設工程處、開發處、環工處、人事室、會計室、財務室、檢核室、管理室、工安組等3處5室1組。另為繼續完成已承接之國內在建工程及業務需要，分別設置隸屬總公司之相關單位：

大壩施工所、1011施工所、世貿施工所、南港第一施工所、南港第五施工所、內灣施工所、新莊施工所、龍門施工所、苗栗施工所、中和施工所、忠勇施工所、萬隆施工所、丹鳳施工所、蘆洲施工所、三重施工所、民權施工所、敦化施工所、桃園第一施工所、桃園第五施工所、核三施工所、彰化工廠、羅東工場等。

100年7月1日董事長劉萬寧請辭獲准，輔導會推派王央城為榮民工程股份有限公司董事，第五屆七次臨時董事會全體董事一致推選董事王央城擔任董事長並兼任總經理。