

流光遁影 · 再展風華

Story

## 肆 | 重大工作回顧





## 肆、重大工作回顧

### 榮民工程事業發展歷程

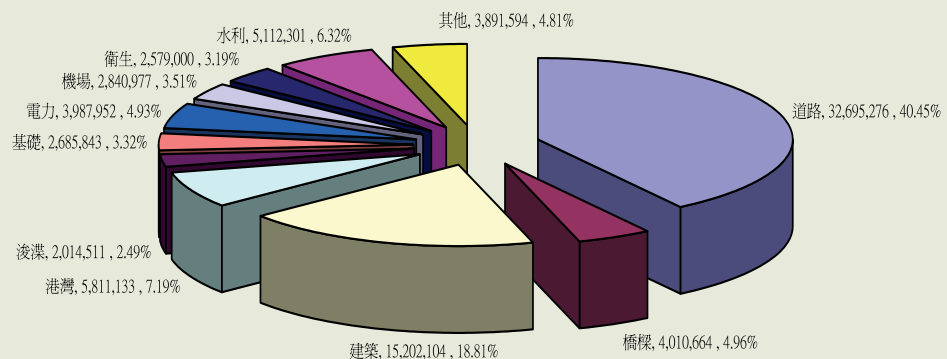
大英百科全書列為世界最難施工的隧道工程之一的「雪山隧道」，榮工同仁歷經14年餘艱苦施工，主隧道土木工程於民國94年底完工，為榮民工程事業在臺灣經濟發展史上，再添增一項偉大成就，也為中華民國工程史寫下了嶄新的一頁。這條經過6處斷層、98處剪裂帶、36處地下湧泉，遭逢63次岩盤崩落、26次TBM（全斷面隧道鑽掘機）受困山腹中、犧牲了13位工程人員、歷經千辛萬苦和嚴酷考驗所完成的雪山隧道，整個施工歷程彷彿是榮民工程事業在過去51年來發展過程的真實寫照。

從臺灣中部橫貫中央山脈的山林蠻荒野地中，榮民員工胼手胝足，一鑿一斧默默地向前掘進，艱辛的興建中部橫貫公路開始，一直發展到被國際性知名雜誌ENR評列為世界百大營建廠商尊榮地位的榮工發展歷程，和臺灣經濟發展亦步亦趨，它的觸角也曾經遍及世界20餘個國家。這個臺灣營建史上組織規模最大的「營建業航空母艦」——榮民工程股份有限公司及其前身行政院國軍退除役官兵輔導委員會榮民工程事業管理處，其工程建設成果遍佈於臺灣各個角落，彰顯了榮工對於國家建設及支援友邦的卓越貢獻。

根據統計資料，截至目前為止，榮民工程公司所承辦的各項工程總共近8,000餘筆，工程總金額新臺幣8,080餘億元，包括道路工程、橋樑工程、建築工程、港灣工程、浚渫工程、基礎工程、電力工程、機場工程、衛生工程、水利工程及其他項工程。

以道路工程來說，歷年承辦的國內外高速公路、高級收費公路及一般公路總長9,700餘公里，橋樑510餘座共長187,400餘公尺，隧道總長300餘公里，真

總計7,964筆，新臺幣80,831,355萬元（民國44年至98年12月） 單位：新臺幣萬元



歷年承辦各項工程成果

是一個足以傲世的輝煌成就。

這些工程使我國從一個低收入的農業社會，進步到交通網四通八達的工業社會，使中華民國成為世界上廣受矚目的已開發國家，而臺灣經驗也廣受舉世的重視，同時協助友邦建設。

行政院國軍退除役官兵輔導委員會榮民工程事業管理處成立於45年5月1日，當時的主要任務是闢建全長287公里、跨越臺灣中央山脈崇山峻嶺的東西橫貫公路。由於當時施工設備、施工經驗等都非常缺乏，因此以最原始的工作方式，用鋤頭、十字鎬、圓鋤、籬筐及扁擔等手工具作業，是勞力密集的工作，除了達成輔導會大量安置榮民就業的任務，更展現了榮民弟兄不畏艱險，及雙手萬能、人定勝天的毅力、勇氣和決心的榮工精神。



東西橫貫公路工程榮民弟兄施工。

領導進行這項工作進行的是當時的輔導會主任委員蔣經國先生，他曾多次親自率領工作人員，從勘察路線開始，跋涉於荒山草莽之間，乘吊籠、攀索橋、越棧道、涉蠻荒，胼手胝足，披星戴月，和榮民弟兄們一起工作，一起生活，歷時3年又10個月，終於完成了這項艱鉅任務，也為榮民工程事業奠定了扎實經營的基礎。



先總統 蔣公視察東西橫貫公路，圖左2為趙聚鈺先生，右1為榮工處嚴前故處長孝章先生，左1為林則彬先生。

榮民工程事業的發展，



其歷程雖然艱苦，但經過長期的奮鬥不懈，終於成為國家的一支主要工程建設力量，並且在國際工程市場上與外國工程公司一爭高下，成為聲譽卓著的跨國性工程企業，之所以能如此，分析其因素約有下列數端：

### （一）政府明智卓越的決策

國軍退除役官兵輔導制度乃先總統 蔣公眷念勳舊，關愛袍澤，指示行政院於43年11月1日成立國軍退除役官兵輔導委員會，輔導安置國軍退除役官兵就學、就業、就醫、就養，使數十萬退除役官兵，退役後能各得其所，其中榮民工程事業的發軔，更被中外人士認為是最具意義和最有成就的項目之一。

榮民工程事業的成長茁壯，固由我全體榮民員工的共同努力所締造，實乃深得先總統 蔣公的盛德厚澤之感召，與輔導會歷任主任委員的卓越領導，始能在良好的環境中成長、壯大。

政府為了保障退除役官兵權益，於53年5月5日由立法院通過了「國軍退除役官兵輔導條例」，總統於同年5月15日公布實施。該條例共分為8章31條，其第8條為：「政府舉辦之各項建設工程，如水利、公路、鐵路、橋涵、隧道、港灣、碼頭、營建及軍事工程等，得優先由輔導會所設立之退除役官兵工程機構議價承辦。」此即為當年榮工處得以議價方式承辦政府單位各項工程之法律依據。此一條例對於榮民工程事業提供了工作上的保障，但榮工處對此一條例向極珍重，嚴管品質、掌握工期、控制成本，以期能為業主提供最佳之服務，為國家建設貢獻一切心力血汗，以不負政府培植的德意。

### （二）社會真誠的鼓勵

退除役官兵半生戎馬、功在國家，解甲歸田之後，又參加生產建設行列，繼續為國家建設盡心盡力，因而獲得社會各界之讚譽與欽敬。尤以榮民工程事業在承擔國家建設方面，所表現的「吃別人所不肯吃、不願吃的苦，做別人所不肯做、不敢做的事」，其艱苦卓絕的精神，均深獲社會大眾之認識與瞭解，樂於給予支持與協助。

### （三）事業發展方向的掌握

榮民工程事業在最艱苦的時期，即確定了「自力更生」的原則，一切都是工作中不斷的磨練自己，吸取經驗，學習技能，以提升本身的技術層次，擴展工作的範圍，並且在所承擔的工作任務方面，力求有最好的表現，以建立良好的信譽。

早年，榮工處一方面注重企業經營，一方面也達成安置退除役官兵的任務。因此，一直掌握下列幾個目標：

1. 發展成為國家的一個工程建設力量，擔任國家建設的中堅。
2. 藉工程的承做，為國家培育技術和管理人才。
3. 引進新工法、新技術、新機具、新觀念，帶動國家工程工業的全面進步。
4. 履行社會責任，一切工作均符合國家利益、社會利益，為國家奉獻，為社會服務。
5. 照顧榮工弟兄，注重其福利、激勵其士氣，以發揮整體力量。

基於以上的目標，在業務經營方面，一向堅持以下的原則：

1. 絕不依賴輔導條例。
2. 朝重工程工業方向發展，一般房屋建築工程，除特殊情形外不予承接。
3. 除政府交付的重大工程外，一般工程儘量避免承接，以免「與民爭利」。
4. 開拓海外市場，發展海外業務，為國家賺外匯、爭榮譽。

#### （四）榮工超越自我的鬥志

榮工處早期爭取業務相當困難，因為大多數榮民缺乏技術，又缺乏設備及人才，業主對其工作能力缺乏瞭解，尤其東西橫貫公路工程於48年完工後，在工作銜接方面曾經發生過問題。榮工深知必須提升自己的技術層次，才能承接工程，並拓展工作範圍，榮工處嚴前故處長孝章先生在48年6月1日接掌榮工處時，提出「專業訓練與專業編組」計畫，鼓勵榮民弟兄依自己的志趣、體能，選擇學習一種或一種以上的專長技能，然後，依工程的需要，編組不同類型的專業工程隊，先後成立了橋樑、機械、建築、浚渫、路面、基礎等工程隊伍，分別承辦各類型工程。像橋樑工程隊在早期承辦的義里大



榮工早期以破舊機具，突圍關渡河口施工，備極艱辛。



橋和后豐大橋，機械工程隊承辦的麥帥公路，建築工程隊承辦的圓山飯店麒麟廳和中山樓，浚渫工程隊承辦的基隆河改道工程等，都是在50年代初期的較大規模工程。因為，那時的榮工處工程師只有123人，技術工人僅60人，沒有專長技能的普通工人則有3,000多人，這種素質的工程團隊與人力結構，是無法承擔大規模、高技術工程施工任務的。

54年榮工開始發展海外業務，員工有了出國工作的機會，那時出國不容易，國外的待遇也高，有技術的弟兄出國的機會比較多，使得學習專業技術的風氣更為熾熱，因此也就改變了單位的人力結構，提高了人力素質。

隨著業務的發展與專業訓練的推動，榮工處在70年代的高峰期，技術工人增加到7,664人，增加120多倍，普通工人仍維持3,000左右，工程師增加到2,678人，增加了20多倍，榮民員工總人數增加到14,029人。可見，在人力培育發展方面不但是量的增加，更是質的改變，實為國家培育寶貴的工程技術與管理人力資源之搖籃。

曾文水庫工程原來準備招開國際標，它是遠東最大土石壩工程，由榮工處爭取承辦，開創了由國人獨力承辦如此大規模工程的先例。該一工程在62年提前完工後，榮工處經由這一工程所培育的3,000餘名技術與管理員工以及所購置的機具設備，使榮工處具備了承辦與管理大規模高技術工程的能力與經驗，



榮工早期半機械化施工，圖為臺北五分埔中油油槽工程。

所以才能在繼之而來的十大建設工程中，承擔起8項工程的施工任務，在中華民國工程史上，是史無前例的。

榮工在國內公營企業排名，中華民國經濟年鑑74年曾名列第7。在榮工前面的6家公營企業，依序分別是中油、臺電、臺灣菸酒公賣局、郵政儲金匯業局、中鋼公司及電信總局。中華徵信所與天下雜誌分別所作的統計，在公營企業排名方面，榮工處亦為第7名，而在公民營混合排名方面，則為第8名，位在榮工前面的一家民營企業為南亞塑膠公司。

在國際工程市場方面，據美國工程新聞週刊（ENR）的調查，榮工在全球250家大工程公司之海外工程承攬排名，一直都在百名之內，最好的排名為1986年的第72名。

#### （五）弟兄克難精神的發揚

榮民員工在工作上不但不怕苦、不怕難，而且能夠做到不叫苦、不叫難，完全信賴團體，為完成大我而不計小我，這種團隊精神的發揮，即是榮民工程事業能夠克服萬難，達成使命的最重要原因。

榮工處成立初期缺乏人才與設備，設備只有破爛的廢舊機具22部。當時榮工處成立一個重機械廠，它的任務就是要把這些破銅爛鐵整修成可用的機具來支應工程的需要。重機械廠的工程師和技工們，也不負眾望，發揮了高度的創業精神，在短短的時間內，把從軍方標售到的廢品，以及由美軍、美援和其他方面配售洽購來的剩餘和廢舊機具集中起來，逐一的檢查，仔細的拼修，使榮工處的機具設備，逐步的充實。而早期所承做的屏東機場擴建工程以及麥帥公路工程，就是使用這些拼湊的機具擔任施工，稱為「機械作業」，實際上是以人力與機械相配合的施工方式，直到53年榮工處購買石門水庫剩餘機具以及美商凡尼爾公司承做臺中機場的剩餘機具後，機具設備始逐漸充實。

這期間，榮工還承辦了臺北市基隆河改道工程，購買了3艘500匹馬力的小型挖泥船以及2,000匹馬力的大禹號挖泥船，同時成立了浚渫工程隊，這是榮工有水上施工船隊的開始。後來在越南承辦湄公河三角洲挖泥工程，就是由於榮工具備了足夠的設備和挖泥專業人才等條件，才獲得承辦的機會，為發展海外工程業務開啟了門戶。

#### （六）企業管理理念的進步

榮民工程事業的經營，在早期筭路藍縷的情形下，即深知必須藉建立制



度來健全事業，因此，在管理方面，以提高經營績效為著眼點，逐步訂定各項制度，以強化管理效能，提高管理品質，一切工作都在進步的管理理念導引下逐步的推行。

為了健全管理，增進效率，58年即開始使用電腦，進行業務電腦化。在當時，這也是一項在觀念上很不容易獲得認同的創舉。至65年開始推行「工程管理情

報系統」，將有關財務會計、人事薪工、固定資產、物料管理及工程控制等資料，納入整體系統處理，在國內首先實施整體管理情報系統，希望能有效控制工程成本與進度，提高資源之整體運用，並提供及時有效之管理資訊，供決策參考。這項工作推行成功，對促進整體管理制度的健全發展，關係甚鉅。

在經營策略方面，榮工也自68年開始訂定五年發展計畫，以後每年根據實際狀況及對未來預判的新情勢，加以分析、補充修訂，作為業務執行的依據，以期對整體事業的運作，發揮策略計畫的功能，獲致預期的經營績效。

在研究發展方面，一方面致力於技術的研究發展，一方面也著眼於管理方面的研究發展，以提升技術層次與管理品質。同時，在施工方面不斷的引進新技術、新機具、新工法以及新觀念，以促進整體工程工業的進步。

榮工處並與工程界及學術界合作，成立研究發展機構，如臺灣營建工程技術研究院、聯合大地工程顧問公司，以結合工程界與學術界力量，帶動研究發展風氣。

榮民工程對工作原則的堅持，特別是對所承辦的工程在品質與標準方面的要求是非常嚴格的。榮工自己派有工程人員在工地監工，對於施工不夠標準或



進步的管理使榮民工程事業快速成長，圖為營建業最早在國內啓用的電腦管理系統。

品質不夠理想的部份，不必等業主的監工人員質疑，即自行修整。最典型的例子是榮工承辦美國在印度洋上的海軍基地狄亞哥島海域挖泥工程，由於海底的珊瑚礁堅硬程度事先未能正確估測，一般挖泥船無法作業，必須先在海底用炸藥爆破，再用抓斗挖泥船出渣，作業非常困難，以致嚴重虧損。如果是一般工程公司，在這種情形下，不是向業主要求補償，就是將工程擱置，一走了之。但榮工為了維護其本身在國際工程市場的地位與信譽，仍然想盡一切方法予以完成。這種工作態度與工作精神，美國海軍當局深為讚許與感動，主動的設法給予補助。

榮工在業務經營方面，對外著眼於建立工作信譽，取得業主信賴，提高技術層次，擴大工作領域；對內則加強技術訓練，以及加強生活照顧與福利措施，以安定榮民生活與工作，對團體產生向心力與歸屬感，共同為整體事業貢獻心力。

關於提高技術層次，加強技術訓練方面，曾大力推動專業化訓練與編組，以後更進一步提出「技術升段」與「管理升段」的要求。

在安定榮民員工工作與生活方面，榮工從49年開始實施「榮工互助制度」，這是參照「勞工保險」辦法，針對單位的特性而實施的一種榮工福利制度。因為榮工隊員的工作，流動性很大，工作地點大都在高山僻壤、交通不便的地區，工作的危險性又高，榮工處對於榮工隊員的傷病醫療因此格外重視，必須在工地設有醫療救護人員，對突發的意外事件即時急救處理，以保障工作人員的生命安全。如果按一般正常程序送勞保醫院救治，不但緩不濟急，而且可能耽誤救治時間，犧牲了隊員寶貴的生命。其他如對榮工眷



榮工設置「慈園」，收容榮工子女居住就學，圖為慈園小朋友郊遊活動。



屬的照顧、子女讀書的照顧等，都不是勞工保險辦法所能涵蓋的。尤其當時因業務承接困難，隊員的工作常常呈現青黃不接的狀況，沒有工作就沒有工資收入，但榮工處是一個安置單位，不能因為沒有工作就將榮民弟兄解僱，也不能不管他們及其眷屬的生活問題，所以「榮工互助」制度還包括了停工津貼，使榮民弟兄沒有工作、沒有收入時，他們及眷屬也能靠停工津貼來維持生活。這種相當於先進國家的「失業保險」，當時在國內很少有其他單位能做到，而榮工處在處境最困難的49年就實施了此一制度，對於榮民弟兄工作和生活都提供了最可靠的保障，因而成為團體最大的一個安定力量，對於增強榮民員工的向心力、歸屬感，發生了很大的作用。這也是榮工處在遭遇困難時，大家能夠同心協力、團結一致的面對艱鉅，克服困難、力爭上游的最大憑藉。

「榮工互助」制度的項目有：疾病、傷害、殘廢、結婚、生育、老年、死亡、災害、進修、創業、停工、子女教育、家庭計畫等13項，包羅之廣，任何一種保險制度都望塵莫及。譬如：除了針對單位特性的醫療、停工等互助辦法外，當時因榮工弟兄工作地點不定，時常搬遷，他們的子女沒有辦法固定在一個地方的學校接受國民教育，因而形成嚴重的失學問題，榮工處乃在52年於新店設置了一所「慈園」，收容榮工弟兄的學齡子女前往居住就讀，一切都免費。後來又在花蓮設置第2所「慈園」，60年代將新店與花蓮的慈園合併為一，遷入板橋基地，前後在慈園就讀的學童有1,400多人。這種對榮工及其子女的福利照顧，在其他公私營企業，還是很少見到的。

另外，榮工在50年，就已經重視弟兄的家庭計畫，與中國家庭計畫協會合作定期派員至榮工家庭，指導節育、子女教育、家庭衛生常識等。此外，設置「待養中心」，讓年老體弱的榮工隊員在進入榮家就養以前，能夠有一個休養待命的地方，使榮民弟兄蒙受其益。

在工作危險地區，榮民弟兄常是以繩索將自己懸吊在半山腰施工，早年的安全配備是一頂鋼盔，因為笨重而不利於配戴，榮工處向國外訂購了輕便堅固的最新型安全帽，配發給榮民弟兄戴用，受到大家的歡迎，一直延用至今。

榮工重視企業形象的建立及對內對外的意見溝通與交流，50年2月5日「榮工報導」創刊，起初是一份4開1張的旬刊，慢慢增加為4開2張的週刊，並增至4開3張，除供給國內外各單位的榮民員工閱讀外，並寄贈國內外有關人士、業主單位、工程同業，以及各大專院校工程科系、圖書館等，發行量最高曾達

18,000份，迄至民營化前停刊為止，共發行了2,058期。

另外，從50年開始也攝製工程紀錄影片，轉成錄影帶及DVD片，提供學校及工程界作教育訓練之用，也是榮工對社會及工程界的回饋。

### （七）人才廣泛持續的培育

榮工的人力結構和發展，不但著重在量的增加，更致力於質的提高，生產性與非生產性人員的配比也做了合理的控制，更透過各種方式與管道，培育、羅致各級人才，使人員的調配在業務快速發展的需求下，仍能不虞匱乏。

榮工最初只有123名工程人員，55年在曾文水庫工程開工時增加到240餘人，62年十大建設工程開工時增到760餘人，高峰期曾增至2,670餘人。所以在工程人員方面，曾為國家培育了雄厚的工程技術人力資源。

榮工在工程人員只有123人的時候，行政業務人員就有105人，幾乎是1：1；當時在人力發展方面，加強了對非生產性人員的控制，在曾文水庫時期，工程人員與業務人員約為2：1；十大建設時，工程人員與業務人員的比例已達3：1；70年代，工程人員與行政業務人員的比例幾乎達到5：1，為移轉民營先後實施6個梯次的人員專案裁減，使工程人員與行政業務人員的比例，目前達到民間公司7：1的水準。

榮工除了早期的專業化訓練之外，並創辦惇敘高級工業職業學校，以培植所需的基礎人才，該校先後有2千多名學生，接受了與榮工各工地合作的教學合一的教育，畢業後大部份都留在榮工工作，成為基層最主要的幹部。

榮工也曾和國內外各大專院校建教合作，或設置獎學金，選送現職人員前往深造。在國內有臺大、臺灣工業技術學院、各工專，在國



榮工創辦惇敘高工，培育基礎人才。圖為學生在榮工工地見習。



外有設在曼谷的亞洲理工學院，設在菲律賓的亞洲管理學院，設在荷蘭的水利工程學院，以培植中高級人才。另外選派高階主管及一般工地人員分別接受哈佛大學高級企業管理研究，以及出國觀摩新的施工方法與技術，都是著眼於提升單位的工作層面與技術及管理層次。

為了加強榮民員工訓練工作，榮工也非常重視員工的再教育及技術工人的第二專長訓練，於72年成立訓練中心一所，有計畫的分批調訓工程與管理幹部及技術工人，平均每年約為2,000人次，讓每位工作人員能更進一步的充實自己，從學習中更求進步、發展。

#### (八) 團隊情感道義的結合

秉承先總統 蔣公對榮民弟兄的關懷愛護德澤，老主任委員蔣故總統經國先生與榮民弟兄如手如足的深厚情感，在工作與生活福利等方面，給予周到與優惠的照顧與服務，使榮民弟兄了解，榮工是一個可以信賴的團體。自己在這個團體不但工作得有意義，而且也有前途、有希望。

榮工處嚴故處長孝章先生從48年蒞任後，就與榮民員工建立情感，對他們的工作非常重視。早年工程隊時期，每個分隊的駐地分散，工作也非常艱苦，嚴處長除了在日常視察工程時一定到分隊去訪問隊員，了解他們的工作與生活情形，並適時解決困難，在每年的春節、中秋、端陽3個重要的節日，都到工地與榮民員工歡聚過節。尤其是春節期間一定是以很長的時間，走遍所有的工地，到每一分隊的工棚，和大家團聚過年。最令人感動的是，儘管過去一年工作的收入再壞，也沒有人抱怨，沒有人叫苦，大家都知道只要信



榮工處嚴故處長孝章先生（圖左）年節訪問工地，與弟兄划拳，使榮工成為一個情感與道義結合的團體。

賴團體，一定有辦法、有前途。

美國哈佛大學企管所教授韋國博士（Dr. Wyckoff），為了把榮工的管理列入「個案研究」作為授課教材，曾來臺做深入研究探討，令他驚訝的是：榮工的發展迅速，而且有一種龐大的精神力量作為支柱。

尤其是嚴孝章先生主掌榮工的27餘年歲月，和大家一樣的把一切奉獻給這個團體，把這個團體當成自己的家，他對一些老同事、老弟兄們，不但瞭解、認識，而且可以像好朋友一樣的在一起閒話家常，更使大家感到親切。同時，嚴故處長對於榮民弟兄所提出的請求，從來都非常耐心的傾聽，並且全力協助解決，那些請求也許是非常瑣碎的個人問題，但嚴處長認為對於那位榮民弟兄來說，就是他的大問題，他一定是有困難，才會要求協助。他不但個人如此，也要求所有工作幹部都如此，把為榮民弟兄提供最親切最周到的服務，當成每位工作人員的天職。這種至誠之心，換得了所有榮民員工對團體的熱愛，也建立了這個團體的精神力量支柱。因此，韋國博士所作的結論，說榮工處是以現代企業觀念，注入中國哲學的管理方式，也就是說榮工這個團體，是以科學管理為其軀體，而以倫理道德為其內涵，這樣一個以情感道義結合的團體，所以能夠具有「眾志成城」的浩瀚力量，也能夠具有「在艱彌厲」的強韌潛力，成為一個衝不破、打不散的強固戰鬥體，在國內外重大艱鉅工程的施工上，都能以大家這種勇猛精進的表現，獲得優良的績效，為榮民工程事業在國內外創造了聲譽卓著的「金字招牌」。

80年代，榮工由議價走入市場後，韋國教授曾再訪榮工，他好奇的是一個公營機構如何在激烈的市場競爭中存活呢？他在訪問中，看到榮工傳統精神的延續，獲得滿意的答案。

#### （九）各級長官長期穩定的領導

國軍退除役官兵輔導制度的發皇，係先總統 蔣公德被袍澤，自43年11月1日成立行政院國軍退除役官兵輔導委員會，由當時任臺灣省政府主席的嚴前總統兼任主任委員為輔導事業開創規模。至45年4月28日，改由蔣故總統經國先生任主任委員，至53年7月1日，在職8年又2個月。蔣前主任委員為了貫徹先總統 蔣公眷念勛舊的德意，配合國家建軍政策，對輔導退除役官兵就學、就業、就醫、就養等各項工作，從建立制度、創辦事業、興建榮家及榮民醫院著手，在各方面為妥善安置照顧榮民，竭盡心力。尤其對於榮民工程

事業的創辦與發展，在蔣前主任委員的親自擘劃領導之下，以他的信心、決心與過人的勇氣和毅力，克服一切困難，使當時認為不可能的事成為可能，完成了舉世聞名的東西橫貫公路。更由於他關愛榮民弟兄，以情感道義相結合，與榮民弟兄建立了血肉相連的情誼，所以才能以精神力量來克服物質的困難，創造輔導事業，也成為輔導會優良的傳統。榮民工程事業的發展，一方面是在蔣前主任委員的高瞻遠矚之下，掌握了正確的發展方向；一方面則是在蔣前主任委員以倫理道德、情感道義、誠與愛來領導，榮民弟兄乃能發揮無難不克、無堅不摧的奮鬥精神，不避艱困，不計犧牲，克服萬難，達成所負任務，獲得生存與發展。

蔣前主任委員於53年7月奉調為國防部副部長，由趙故主任委員聚鈺繼



輔導會蔣前主任委員經國先生（左）履勘東西橫貫公路。

任。趙故主任委員是在45年4月與蔣前主任委員同時到職，初任輔導會秘書長，繼升任副主任委員，53年7月繼任主任委員，70年6月因公積勞病逝，其在輔導會服務時間，自45年算起共計為25年，擔任主任委員職務則為17年。在這樣長的服務期間，趙故主任委員輔佐蔣前主任委員，擘劃運籌各項工作，竭智盡忠，宵

旰辛勞，對於整體輔導事業之貢獻，為全體退除役官兵所永遠難忘。

趙故主任委員在世之日，對榮民工程事業之愛護與支持，不遺餘力，凡榮工處所從事的重要工作，所進行的重大計畫，都經過他的審理、策劃、提示與參與，很多工作都是在他洞燭機先，全力支持之下，才能夠順利執行。可以說在趙故主任委員服務輔導會25年的長期領導中，對榮民工程事業的發展，勞心勞力，給予的支持愛護最多。



70年6月鄭主任委員為元將軍到職，鄭主任委員以國軍上將身份擔任輔導會主任委員，繼續發皇輔導事業，在他任職5年又10個月中，對榮民工程事業的經營發展，給予了同樣的關懷和支持，他經常前往國內外各地巡視，慰問大家工作的辛勞。

輔導會隨後的歷任主任委員，從張主任委員國英、許主任委員歷農、周主任委員世斌、楊主任委員亭雲、李主任委員楨林、楊主任委員德智、鄧主任委員祖琳、高主任委員華柱、胡主任委員鎮埔，以及現任的曾主任委員金陵，都全力支持榮民工程事業的發展，以榮工改制成立公司後，楊主任委員亭雲於87年克服諸多困難，讓「榮工處」完成改制；李主任委員楨林全力支持公司完成數個梯次的人力裁減，改善公司的體質；楊主任委員德智在雪山隧道工程施工最艱困時期，極力維護公司信譽，終使工程獲得突破；鄧主任委員祖琳支持新人事制度，首次爭取由政府民營化基金執行第5梯次人員專案裁減，快速完成公司的瘦身計畫；高主任委員華柱則讓公司將營建業之外的負擔卸下，為公司的民營化成功奠定基石，在輔導會各級長官協助下，終能將營造本業以轉投資方式，於98年10月31日完成民營化目標。

而在榮工，45年5月1日成立時首任處長為趙俊義先生，當時任務為擔任東西橫貫公路工程之施工，至46年12月辭職。趙處長辭職後，由當時之副處長傅維鈞先生代理了3個月，至47年3月，由柳際明先生繼任處長，柳處長於48年5月辭職。

嚴孝章先生於48年6月1日到職，領導全體榮民員工進行榮民工程事業，至75年8月2日因公出國，逝世於奧地利薩爾斯堡，凡27年2個月。

嚴故處長的長期領導，使榮民工程事業在穩定中成長茁壯。尤在早期工作艱苦時期，嚴先生秉承老主任委員蔣故總統經國先生關愛榮民弟兄之德意，在歷任輔導會主任委員領導下，對內團結全體榮民員工，安定其生活，增進其福利，建立深厚情感，為事業奮鬥；對外提升工作層次，擴大工作領域，培育資源力量，建立優良信譽，使榮民工程事業由一缺乏人才、缺乏設備、缺乏經驗之小小工程單位，逐步發展成為在國內外承接重大建設工程之國際性工程企業，其間筭路藍縷，克難創造之艱苦歷程，端賴全體榮民員工發揮不怕苦、不怕難、肯犧牲、肯奉獻之榮工精神，休戚相關、患難與共，在發展整體事業之大目標下，盡其忠誠赤忱，有福同享、有難同當，開創了榮民工程事業之輝煌

業績。

嚴故處長於48年到職時，榮工全年承接工程約為新臺幣3,000萬元，全年完成工程總額約為新臺幣2,400萬元。當時榮民員工總人數3,000人，平均每人每年生產量為新臺幣8,000元。51年全年完成工程金額，首次超過1億元；59年首次超過10億元；66年首次超過

1百億元。74年度全年完成金額為210億元，以榮民員工總人數超過當年4倍計算，平均每人每年生產量仍達將近200萬元，比48年提高了250倍。

而質的方面更是不同，嚴故處長到職時，正值東西橫貫公路工程將近完工，大批從事該項工程的榮民弟兄面臨下山後並無後續工程可做的窘境。在青黃不接的情況下，榮工當時的處境非常艱難。

嚴故處長到職後，不但逐步的提高了單位的技術層次與工作層面，以及對榮民弟兄提供了安全保障，增強了對團體的向心力與歸屬感；並且在不斷的訓練、培育下，使榮工逐漸擺脫簡單土石方工程的範疇，朝向技術性複雜的工程邁進，承做工程範圍擴大到橋樑、建築、機場、高標準的道路，以及浚渫、基礎工程等。在人力、物力資源都不夠充沛的情況下，榮工弟兄們以勇氣、毅力、信心和決心，克服了一個又一個的困難，完成了一項又一項的艱鉅任務，終於發展成一個具有承辦各類工程能力的工程企業。

榮工一直堅守自己的立場與原則，在早期從事的是一些艱苦工程，是一些別人所不肯做或不敢做、不願做的工程。其後逐步承辦技術性較高的工程，一直到獨力承接曾文水庫工程，才使榮工對於大規模高技術工程的施工和管理，獲得了經驗；也在這一工程的施工中，培育了3,000多位工程及管理幹部及技術工人，以及購置了大批的施工機具設備。其後，在國家十大、十二項建設、



嚴故處長孝章先生長期領導榮工，才使榮民工程事業在穩定中成長。



十四項建設及六年國建中，榮工都以其多年來所累積的人力、物力資源，以及經驗、能力等智慧資源，擔負起協助國家經濟發展的任務。這些大型工程，在過去都是要召開國際標，由外國的工程公司來承辦的。榮工的成長，取代了外國公司的工作，由國人自力承擔施工任務，而且所承辦的每項工程，無論在品質、標準與工期方面，都能確實掌握，獲得令人滿意的結果。而這也成為榮工在嚴故處長領導下所堅持的作法，即是以國人自己的技術、能力與智慧，來建設自己的國家。同時，這也正符合政府扶植民族工程的決策。因此，從曾文水庫，以至後來的十大、十二項、十四項重要建設及六年國建工程，都很少有召開國際標的情事。而這些大工程都陸續在我國工程人員的手上完成，是使我國國人最感到驕傲和光榮的。

嚴故處長到職時發現榮工處勉強可以使用的施工機具只有22部，而作為處長座車的一部吉普車只有3只輪胎。他深知，必須充實機具設備，始能跟上時代，承辦較大規模工程。當時即盡一切努力，千方百計到處搜羅，包括向美軍方面購買剩餘廢舊機具及美援物資等，然後以克難方式加以整修使用。當然，這些拼湊的機具，性能是非常不理想的，在工地做做停停，工作人員傷透了腦筋，早期榮工承辦的屏東機場擴建及麥帥公路工程，就是在這種情況下施工，吃足了苦頭才完成的，但卻使榮工逐漸朝向機械施工的道路邁進。70年代，榮工曾擁有陸上及水上各類型施工機具11,770餘部，總值達新臺幣150餘億元，使榮工成為國際上少數擁有眾多機具數量的工程機構之一，也因此，才有能力承擔國內外重要建設工程。這一發展過程，被很多國內外人士視為是一項奇蹟。

榮工在48年成立時僅由輔導會安置基金投資新臺幣3,000萬元，其後即完全自給自足，政府並無任何補助與投資。70年代，資本額已增為40億元，資產總值300億元，淨值83億元。以淨值與最初投資之3,000萬元比較，增加了280倍，都是以歷年盈餘，除了報繳輔導會安置基金外，轉投資所累積的龐大資源，而這些資產，都是屬於國家的。

榮工所從事的工作，在嚴故處長的領導下，有很多都是在能力與條件都不足的情況下，以最大的信心與魄力去承擔。這種迎接挑戰、勇於負責的精神，是榮工成功的因素之一。譬如早期所承辦的一些所謂機械施工的工程，就是很好的例子。尤其是後來承辦基隆河改道工程，這一關係大臺北地區在洪水季節中安全的工程，榮工在承接該工程時手上並沒有挖泥船，機具車輛的數量也並



不充足，而且後來購買挖泥船的計畫又有人反對，理由是後續工程並不樂觀，龐大投資將會積壓資金，增加負擔。但是在嚴故處長堅定的決心下購買了挖泥船，如期的完成基隆河改道工程，而後越南湄公河疏浚工程的承接，就是因為榮工有了挖泥設備與人才，才開啟國外工程的大門。



曾文水庫的施工，是榮工事業的轉捩點，榮工的施工技術和能力，備受肯定，也因此奠定了榮工事業的扎實根基。

再如曾文水庫工程的承辦，原來準備開國

際標，因為像那種大規模的工程，從來沒有由國人自力承辦的前例，而事實上榮工條件也並非完全具備。嚴故處長認為任何事都有第一次，如果畏懼困難，怕擔負責任而不去做，就永遠無法突破第一次的障礙。這種想法與政府自力更生的政策，完全符合，榮工處即在政府睿智的決策下，獲得獨力承辦這項工程的機會。雖然施工期間，遭遇很多困難，但是最後終能提前完成，使曾文水庫提前一年發揮效益，而且訓練了大批的工程與管理人才以及技術工人，增強了國人自力承辦大規模工程的信心，接著政府興建十大建設，即可以不借助外人的力量，由國人以自己的人才、技能來完成。這些是除工程本身以外的收穫，而且其價值是無法以金錢來衡量的。

榮工發展國外業務始於54年，那時榮工在國際工程市場上還沒沒無聞，可是嚴故處長認為發展海外工程業務是榮工必定要做的一件事。一方面可以拓展工程的領域，減輕國內市場競爭的壓力；一方面藉國內外工程的相互配合支援與技能的交流，來提高技術的層次與工作的範圍。從當年在越南美金25萬元的一個小工程，到今天先後在越南、泰國、關島、印尼、中非、新加坡、狄亞哥島、沙烏地阿拉伯、約旦、馬來西亞、巴林島、菲律賓、哥斯大黎加等廿多個

國家和地區做過工程，其成就是最初所想像不到的。

嚴故處長對榮工的業務經營發展除了注意本身的健全與進步之外，也時時刻刻不忘促進國家整體工程工業的全面進步，所以只要情況許可，對於新機具、新技術、新工法的引進，總是最優先考量，即使新方法比舊式的傳統施工方法要增加成本也在所不惜，不計一切代價的希望對國家社會有所貢獻。而榮工歷年來所引進的新機具、新技術、新工法，都將研究與使用結果公開，與民間營造業者共享。同時，更進一步的與學術界、工程界合作，成立臺灣營建技術研究中心，聯合大地公司，從事營建工程技術之研究、地球物理探測、地下結構物之規劃設計等工作，其研究成果也公開提供工程界參考。

嚴前故處長一向認為，人才訓練是單位的責任，也是主管的責任，自己要負起責任來訓練需要的人。榮工從嚴故處長到職後，自榮工子女的義務教育、榮工子弟的技能培育、榮工弟兄的專業訓練、在職訓練，創辦惇敘高工培植基礎人才，設置獎學金鼓勵員工進修深造，保送赴國內外大專工程科系深造，以及派赴國外研習觀摩，為團體和國家培植了大批人才，也使榮工在擔當任何艱鉅任務時，不虞人才匱乏。

當然，最重要的還是在輔導會歷任主任委員的領導與支持之下，在各項工作上，能夠有目標、有計畫、有步驟、有方法的循序前進，計日成功。

75年嚴處長在任內逝世，隨即奉派陳豫先生接任處長；80年7月5日陳處長榮陞行政院研考會副主任委員並兼公共建設督導會報執行秘書，奉派曾元一先生續任；87年2月3日曾處長榮陞輔導會副秘書長，處長一職由沈景鵬先生接任。

75年開始，榮工處依法以議價方式取得工程業務部份，備受營造基金會等團體的指摘、攻訐，當時領導榮工處的陳豫先生，深感社會環境的變遷，榮工業務必須轉型，才能持續成長，因此，除完成政府十四項建設南迴鐵路、臺北市區鐵路地下化臺北新站及東隧道等重大工程外，並積極拓展環境保護、營建管理、投資開發及統包、BOT等整體服務工作，獲致相當的進展。

82年，輔導條例第8條條文修正，榮工議價工程驟減，開始走入市場爭取工程，曾元一先生領導的榮工處，繼續擔任六年國建北二高、臺北市鄭州路地下街、臺北捷運、雪山隧道、三義隧道、南化水庫等國家建設工程，並以投標方式爭取工程業務，當年即承接新工程共計新臺幣447億6,700餘萬元，創榮工



年度工程承接最高紀錄。

榮工處為配合政府公營事業民營化政策，83年開始執行先期專案裁減，提升員工產能。87年7月1日正式改制為公營公司，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」，準備移轉民營。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。公司資本額為新臺幣150億元，實收資本總額為新臺幣57億元，沈景鵬先生被推選為公司首任董事長。

榮工公司改制成立後，在激烈的競爭市場、低價搶標的非常生態下，仍積極爭取業務，並嚴密監控成本，在民營化前，本業獲利已漸趨改善，惟因仍須負擔退休人員照護費，以及歷次專案裁減資遣費之銀行借貸利息，致使財務負擔異常沉重，但在沈前董事長和現任歐董事長率公司全體同仁的努力下，人人堅守崗位，力爭上游，人員雖已大幅減少，工作量卻相對增加。89年完成工程376億8,300餘萬元，創榮工空前紀錄，90年承接工程340億元，也是榮工50餘年來僅次於82年的最佳成績，相當不容易。

在這段期間，榮工也完成了多項世界級的工程。以聯合承攬方式，完成全球最高的臺北101金融大樓；參與艱鉅的高雄捷運工程；獨立完成世界第5長、亞洲第1長的公路隧道——雪山隧道工程；在國內首次使用冷凍工法於核四循環水出水道，及臺北捷運新莊線過河段工程、臺北縣政府大樓結構工程，都獲頒行政院公共工程金質獎優良獎。臺北捷運土城線CD551標工程、鐵路改善南港專案汐止山岳隧道工程、核四出水道工程連續3年榮膺行政院公共工程金質獎特優獎，高雄捷運紅線CR6區段標工程入圍公共工程金質獎。



榮工公司沈董事長景鵬先生（左4）領導榮工技術升級，全力推動公司民營化。

其他如鐵路新觀音隧道、桃園炭津大橋等工程，也都啟用新工法施工，在榮工史上留下嶄新的一頁。

#### （十）國家經濟建設的推展

榮民工程事業的發展得有成長的機會，乃是由於國家經濟建設整體的不斷推動，由早年以進口為導向的農業社會經濟型態，逐漸轉變為以出口為導向的工業社會經濟型態。由於工商業的發達與需求，各項基本建設也應運而生。榮民工程配合這一整體形勢的需要，在各方面力求充實、進步，在國家經濟建設中，擔當了重要的任務。

早年榮工處成立時，是以承辦東西橫貫公路工程為惟一任務。當時人力素質差、設備簡陋，乃是輔導會老主任委員蔣經國先生，以無比的信心、決心、勇氣和毅力，親自參與、領導這一工作，在艱苦萬狀的情勢下，以「人定勝天」的工作精神，才完成了這一舉世讚佩的傑作，為榮民工程事業奠定了基礎。在東西橫貫公路完工後，榮民弟兄下山後面臨無後續工程可做的局面，又在老主任委員親自策劃安排下，為大家找工作。因為那時候政府的財政困難，沒有大規模的工程計畫，只是一些有關的軍事工程及小規模的交通建設工程，榮工在本身缺乏人才、缺乏設備的條件下，想要爭取這些工程，事實上也有困難。

榮工深信「自助人助」的道理，知道必須健全自己，充實機具設備，增強技術能力，始能爭取獲得更多工作機會。因此，在經過這一艱苦的磨練與考驗之後，榮工處逐漸開拓了自己的工作範圍，一方面藉大量土石方工程，如北橫公路、全省各地林道，來安置榮民弟兄的工作；一方面藉專業化編組，成立各類型專業工程隊，承辦橋樑、機場、建築、浚渫、路面等工程，使榮民工程事業逐漸成長茁壯。

56年曾文水庫工程的承辦，是榮工發展過程中一個重要的里程碑。這是第一個由國人完全自力承辦的大規模工程，從這一工程使榮工吸取了大規模工程施工的技術和經驗，培養了3,000多位技術員工和管理幹部，在經營發展方面邁進了一個新的里程。

62年，當時擔任行政院院長的蔣故總統經國先生，宣布政府興建十大建設，以期早日由開發中國家邁入已開發國家。這些工程在曾文水庫完工前後陸續開始，榮工由承辦曾文水庫所獲得的技術與管理的經驗，在十大建設中，正



可以再次的充分發揮。後來又在政府的十二項建設、十四項建設及六年國建中，擔任諸多施工任務，也更提升了它的施工技術與能力。

因此，就榮民工程事業的發展來說，是與國家經濟建設的發展亦步亦趨的。榮民工程掌握時勢的脈動，不斷成長，乃能發展成為國家的一個基本的工程建設力量。

榮民工程在國家整體建設的進步與繁榮中，50餘年來的成就，都是得力於政府的培植和社會各界的愛護，全體榮民員工都非常感激，將以更為淬礪奮發的工作精神，為國家社會做更大更多的貢獻。

榮民工程50餘年來承辦國家重大建設工程，拓展國外業務，是我國唯一被列入世界百大營建業的營建單位，其在國內創造的臺灣第一，實在不勝枚舉。如55年以一年時間施工完成的陽明山中山樓；獨力完成亞洲最大的曾文水庫；60年代的國家十大建設獨攬其中8項的全部或部分工程；全程參與隨後的十二項建設、十四項建設及六年國建的許多重大工程，其中如臺電明湖及明潭抽蓄水力發電工程的規模，為當年全球最大；頭社溪過水橋載重超大，位於「921地震」之震央，震後絲毫未損，其品質頗受工程界及學術界稱讚；臺北翡翠水庫工程大壩為一座三心雙曲線變厚度混凝土拱壩，使用雙索吊車（Cable crane），

澆置混凝土，工程完工後，經美國墾務局專家評定為世界「特優」級的水庫；用沉埋管工法完成的高雄港過港隧道工程，防水功能良好，頗受業主單位讚譽；十大建設的蘇澳港工程，自行研發浮塢製作巨型沉箱，為工程界留下典範；而自



臺北市洲美快速道路磺港溪至大業路段，以一年時間完工，驗證了榮工公司的動員和施工能力，令民間公司刮目相看。

己設計的輸送帶，完成660萬立方公尺的填海造地作業，也為我國土木工程史留下一段佳話。

由於我全體榮民員工過去的努力與長期所累積的經驗與信譽，使榮民公司在國內、外工程界已樹立良好形象。

因此，自公司改制成立以來，業務發展過程雖然艱辛，卻依然秉持努力不懈、克服萬難的精神，憑著既有的競爭優勢及資源，擴大與民間業者聯盟、合作，確實提升了國內營建水準，並依市場發展需要適時調整了經營策略和方向，使事業發展更趨穩健，為民營化的成功，奠下良好根基：

#### 1. 配合經濟發展，參與工程建設：

榮工從事工程建設業務50餘年，所累積之工程經歷及技術，在國內外營建市場均極具聲望。當面對國內公共工程規模成長緩慢，市場競爭日趨激烈的情況下，公司仍然在技術、人力、與經驗上強化競爭優勢，參與工程競標，使榮工事業能在既有基礎上更加壯大，為國家建設發展盡心盡力。

#### 2. 評估市場機會，再拓海外市場：

榮工為國內營造業最具海外經驗與實績的營造公司，為配合政府政策，海外業務作法日趨保守，針對我國加入WTO組織後，公司也審慎評估市場機會，運用從事國外工程之完整資歷拓展海外市場，增加事業收益，俟機延續榮工之海外聲譽。

#### 3. 突破經營困境，促使事業轉型：

為提高經營效益、平衡公共工程投標市場低價競標衍生之營運風險，榮工繼續朝多元化方向發展，強化工



榮工公司參與聯合承攬施工的全球最高臺北101大樓購物中心內景。



程管理整合能力之競爭優，以聯合異業方式爭取大型及BOT工程業務，突破傳統營造業之經營困境，開創經營空間及彈性，進而提高事業經營價值。榮民公司以聯合承攬方式參與施工的臺北101金融中心、高雄捷運、臺北新莊、蘆洲捷運線等許多工程，都是異業聯盟的極佳成功範例。

#### 4. 加強管理機制，改善經營體質：

榮工除檢討業務發展策略外，也持續推動「再生計畫」。透過組織及人力之精簡，適度調整營運規模，並提高人員生產力及降低管理成本；同時進一步檢討內部管控制度，健全管理機能，改善經營體質，提升經營效益，績效卓著。

#### 5. 改善財務結構，推動移轉民營：

為健全財務結構，營造良好之民營化條件，榮民公司採取積極作為以有效降低公司負債。例如：以處分土地資產及轉投資事業之收益，償還各期專案裁減所累積之負債及利息費用；另外，還強化工業區土地銷售以減緩滯銷問題，加速回收積壓資金，並對員工灌輸成本、利潤觀念，適度調整營運規模，提高事業競爭能力及獲利表現，吸引投資大眾認同。

榮民工程事業朝上述方向歷經多年努力，已成功掌控了內在環境，全體同仁更秉持著優良傳統，以在艱彌厲、繼往開來的榮工精神，共同開創新企業的理念，在觀念及作為上，均朝民營的務實態度及作法而努力，終能在98年10月31日達成榮民工程事業的營造本業的民營化任務，成功地做到企業化永續經營目標，有效維繫累積50年的工程實力，榮工「RSEA」金字招牌，也將繼續在全球發光、發亮！



由榮工公司歷經14年艱苦施工完成的雪山隧道一景。