

# 事業經營篇

# 事業經營

# 開花結果



# 光耀榮民55

## 一、五十五年來各農林機構及榮工公司 沿革

### (一) 農業機構

民國41年起國防部利用公有荒地，在彰化、嘉義、屏東、花蓮、宜蘭、池上等6個地區成立大同農場，輔導會成立後，即由輔導會接管，44年以後先後成立桃園、苗栗、高雄、竹田、鹿野及壽豐等6個農場，45年9月為健全各農場組織與經營，除宜蘭農場仍由輔導會保留作為示範農場外，其餘農場悉數委託臺灣省政府



▲嘉義農場於42年成立時之辦公室。

合作事業管理處，統籌輔導，因而奠定各農場制度化之基礎。迄49年基於管理、輔導、安置之實際需要，重將農場全部收回，直接管理。46年至52年間配合中部橫貫公路之開發，陸續成立福壽山、西寶、清境(見晴)及武陵等農場。55年配合東部土地開發完成，成立長良實驗農場及東河、泰來合作農場；此外民國47年間在外島成立蘭嶼農場、61年成立金門農場。後考量階段性任務及配合政府人力精簡政策，經多次裁併或簡併，現僅餘武陵、福壽山、清境、彰化、嘉義、屏東、台東及花蓮等8所農場。

農場早期以安置退除役官兵從事農墾為主要任務，隨著社會環境變遷，農業收入難以維持安置場墾員生活所需，經報奉行政院同意自78年起停止辦理農業安置業務，農場亦專事農業生產並陸續發展觀光休閒事業。



▲台東農場農墾場員合影。

▶蘭嶼農場設置畜牧  
示範專區。



## (二) 漁牧機構

為配合國家整體經建發展，及兼顧榮民就業體能與志趣，輔導會在創業就業途徑上，分別於民國54年及63年設置海洋漁業開發處、漁殖管理處等漁業機構，從事遠洋漁業、淡水魚貝類養殖，後因階段性任務完成，分別於民國81年及88年結束營業。另配合安置政策，兼顧促進蘭嶼地方繁榮及達成教育性管訓等目的，於47至78年間成立蘭嶼農場，引進牧草及優良品種肉牛養殖，對提升離島農業發展頗有助益。

此外53年起自澳洲引進綿羊及乳、肉兼用「短角牛」於清境農場試養，因繁殖綿羊數量增加，71年開始畜產經營轉為觀賞與遊客互動之觀光遊憩經營，並成為該場重要觀光資源。

# 光耀榮民55

## (三) 林業機構

為安置退除役官兵從事林業工作，先期委請臺灣省林產管理局於47年10月成立「橫貫公路森林開發籌備處」，48年10月10日正式成立「臺灣橫貫公路森林開發處」，並改隸輔導會，期間經多次改名，87年3月1日更名為「行政院國軍退除役官兵輔導委員會榮民森林保育事業管理處」。

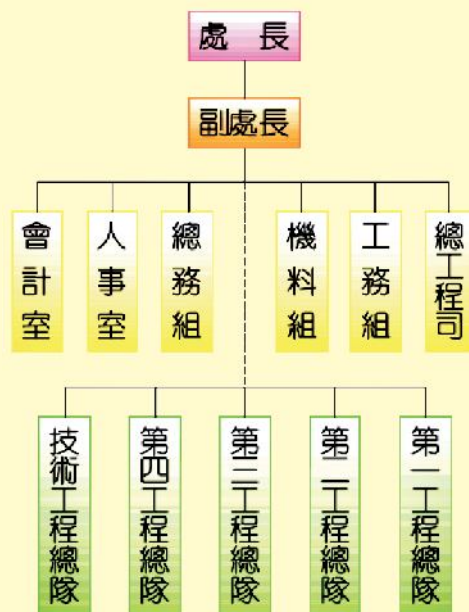
## (四) 榮工公司

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」，後由台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」。迨至民國46年6月奉行政院核定全銜「臺灣榮民工程管理處」，改隸「行政院國軍退除役官兵輔導委員會」，並為加強業務推展，榮工處大力整頓組織，改編為20個工程隊，從此發展成為一個負責實際安置榮民，從事工程建設的事業機構，組織體系納入正軌，奠定了榮民工程事業發展基礎。

為配合政府公營事業民營化政策，榮工處在民國87年7月1日正式改制成



▲刈草減少雜草對苗木凌壓。



▲民國45年榮工處編制表。

# 事業經營篇

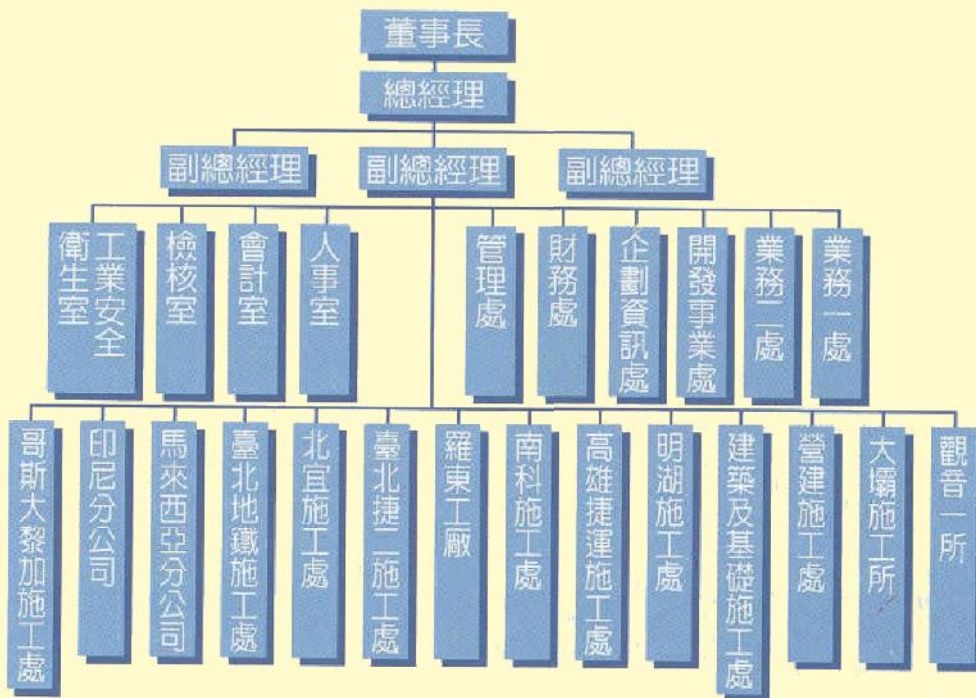
## 事業經營 開花結果

立「榮民工程股份有限公司」，並概括承受所有權利和義務，至94年3月百分之百股權完全歸屬輔導會。

榮工公司為配合政府所規劃的十大建設推展，及國外業務拓展，承接特殊或重大工程，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重擔。



▲榮工處改制成立榮民工程公司，由前主任委員楊亭雲（右）及沈董事長共同揭幕。



▲榮民工程股份有限公司現行組織架構。

## 二、各農林機構及榮工公司政策、作為與成效

### (一) 農業安置制度之創立及演進

農業安置計畫之策劃，相當不易，舉凡開墾土地，興建房舍、建設水利、技術指導、生活照顧均需顧及；且需依照退役人員身分之不同，訂立各種不同制度及規定，將志願就業農墾工作者重新結合，彼此互助，共同打拼。茲將輔導會各種農業安置制度分陳如次：

1. 農莊安置：係以假退役、單身之士官兵為主，以農莊為安置單位，採集體安置方式，其所需之土地、農舍、農具等生產設備，均由政府提供，因其均係單身，共同生活可使勞力有所調節，彼此亦能互相照顧，在國防部屯墾時期，實施軍事管理，採合營制度，場員共同生活，共同工作，經營盈虧，均由公家負擔；輔導會接管後，將「合耕合營」改為「分耕合營」，一切作業均以農莊為單位，分工合作、生產歸莊，收益歸莊，共同負責，共同享受。

2. 個別農墾安置：係以假退役、有眷或單身軍官為對象，因安置人員為軍官，階級及教育程度較高，具有自立能力，且該等人員多已結婚有眷，故安置以戶為基本單位，但仍受輔導會當地農場之輔導與管轄，土地配耕依據農地性質、地力狀況、眷屬人口等予以核配，耕作滿5年，可承領土地所有權狀。



▲台東農場新興區第十農莊。





▲合耕合營時期，榮民集合下田耕作情形。

3. 自立農墾安置：係以國防部發布的自謀生活退除役官兵為對象，因其已領取一次退役(伍)金，本難再行輔導安置，惟該等人員經多年生活負擔花費殆盡，生活困頓，故於54年於台東、花蓮成立關山、禮農、大武3個自立墾區，予以安置。

4. 自謀生活有眷人員安置：為解決自謀生活退除役官兵失業問題，並補充農莊因場員年老就養、疾病送醫造成之勞力缺乏現象，將原定用以安置志願就業人員之農莊予以開放，同時安置自謀生活人員，使原有農莊不斷增加新血輪，亦可使失業人員重獲就業機會。

5. 義民安置：民國50年，輔導會奉命辦理國雷計畫，安置滇緬邊區歸國義胞，分別在屏東隘寮、高雄吉洋、南投清境等三個地區，興建房舍，建立水利灌溉設施，安置義胞，進住農墾，並指導其農技生產。

# 光耀榮民55

## （二）農業技術援外

由於會屬農場在土地開發、山坡地利用及種植耕作技術之卓越績效，許多前來考察的友邦人士競相商請技術合作，輔導會配合政府總體外交政策，56年開始選派農業技術人員，參加政府技術援外計畫，協助友邦農業發展，計有非洲地區賴比瑞亞、象牙海岸、上伏塔、喀麥隆、加彭、查德、尼日、史瓦濟蘭、賴索托及馬拉加西；中南美地區瓜地馬拉、玻利維亞；東南亞地區越南、泰國及印尼；及馬紹爾等。

62年約旦哈山親王訪華，請求我國協助其建立退除役官兵輔導制度，並創設農業機構安置退伍軍人就業生產，經陳報行政院核准，由輔導會於63年組成技術服務團前往協助，對約旦退除役官兵輔導制度之奠定與經建計劃之推行，提供重大助益。

62年應泰國請求，支援泰國北部山區農業發展計畫，工作成效深受泰國朝野及泰皇讚賞，該項計畫成功以高經濟價值之農作物取代罌粟為全人類造福，普獲國際社會之肯定，並於1988年獲得麥克塞塞國際合作獎。



▲民國71年3月，前主任委員鄭為元（前左二）訪問泰王山地計畫農場，泰王蒲美蓬親自接見。

# 事業經營篇

事業經營 開花結果



▲前福壽山農場場長宋慶雲（左）覲見泰王。



▲前福壽山農場場長宋慶雲（右）教導泰國民眾農耕。

# 光耀榮民55

## （三）辦理農地放領

有鑑於農場土地原為河川、砂礫等不毛荒地，經安置之場（墾）員二、三十年胼手胝足，辛苦開墾而成良田，場（墾）員對其配耕土地均有深厚感情，為協助渠等取得配耕土地所有權，77年報奉行政院修正核定之「本會開發農地放領辦法」，對進墾滿10年且有繼續從事農墾意願之農場場（墾）員放領其原配耕地，使渠等能靈活運用土地、機動調整經營方式，提升經營層次，增加營運收益，改善生活品質。直至國91年12月底，本項業務因配合行政程序法之頒布，廢止放領辦法而停止辦理。其間，計完成放領者4,011人。



▲民國79年1月前主任委員許歷農於台東農場頒發放領土地權狀。

## （四）推動團結致富方案

為提高農場場員所得，進而凝聚向心，鞏固團結之目的，輔導會於民國79年—82年間推動團結致富方案，依據各農場特性及條件，律定其研究項目，向高經濟價值產業（精緻農業）方向發展，透過多角經營、技術指導、開拓市場、統一運銷四大工作，期使生產與銷售一貫作業，並擇具有天然資源之農場，發展旅遊觀光事業，冀以場員共同參與經營，共同享有成果之理念，有效提高場員所得、改善生活品質。

## （五）發展觀光事業

輔導農林機構利用自然景觀資源，轉型發展觀光服務產業，先後開發棲蘭、明池、武陵、福壽山、清境、嘉義、高雄、東河等8處觀光遊憩區，





對提升國人旅遊品質、促進事業發展，發揮正面積極效益。

### （六）執行觀光客倍增計畫

配合行政院推動「挑戰2008國家發展重點計畫」中之「觀光客倍增計畫」，就蘭陽北橫旅遊線一提



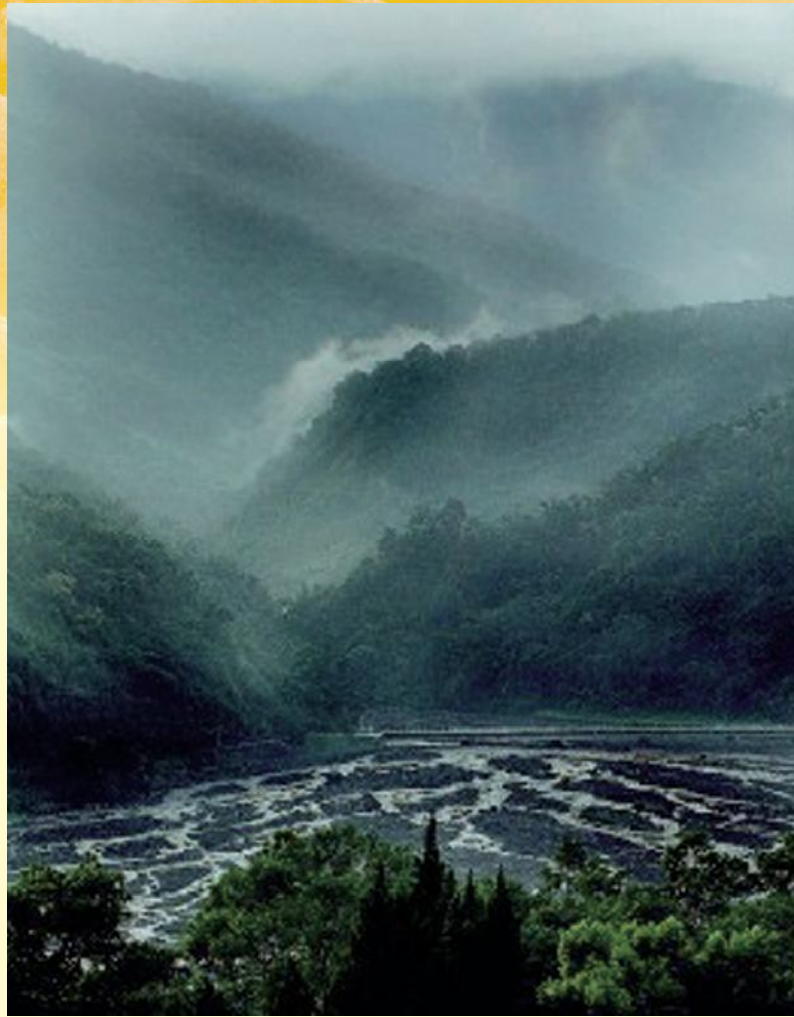
▲清境農場。



◀武陵農場。

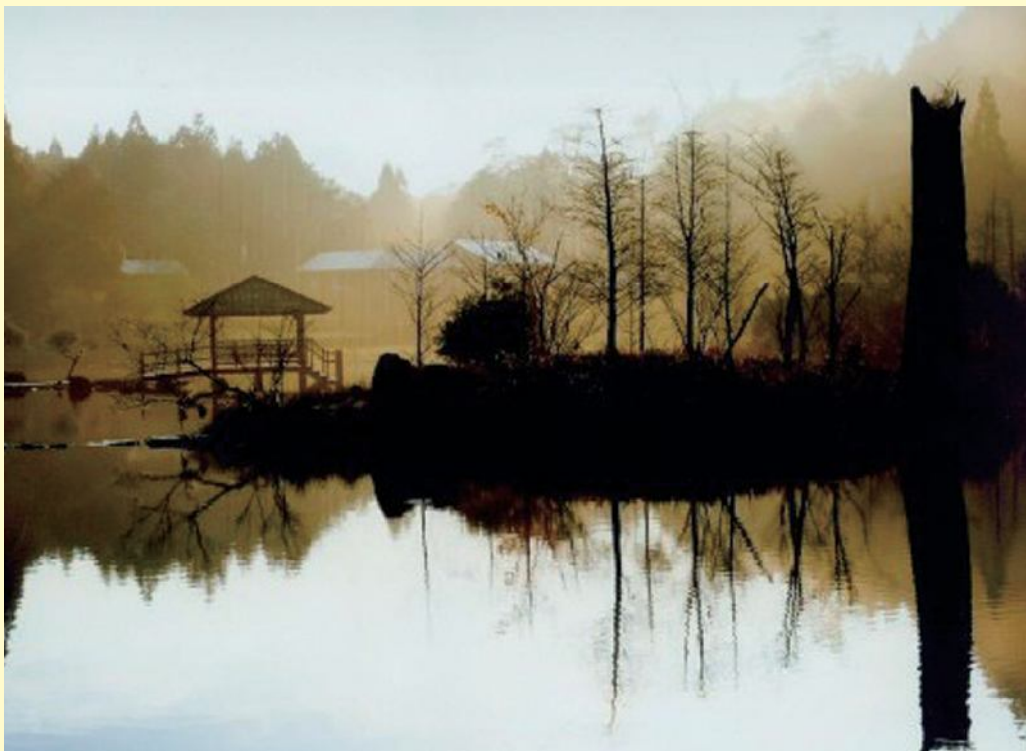
# 光耀榮民55

升棲蘭、明池森林遊樂區之住宿能量與品質，脊樑山脈旅遊線—國家農場建設，改善武陵、清境及福壽山農場公共服務設施，辦理各項工程，大幅提升上開遊憩區之住宿設施、環境美化、解說服務設施及公共設施等旅遊品質，並以『保育國土、永續經營』為目標，本著『創新服務、企業經營』之理念，促進觀光事業發展。



▲棲蘭森林遊樂區。

▶明池美景。



# 事業經營篇

## 事業經營 開花結果



▲清境農場。



▲屏東農場高雄分場。

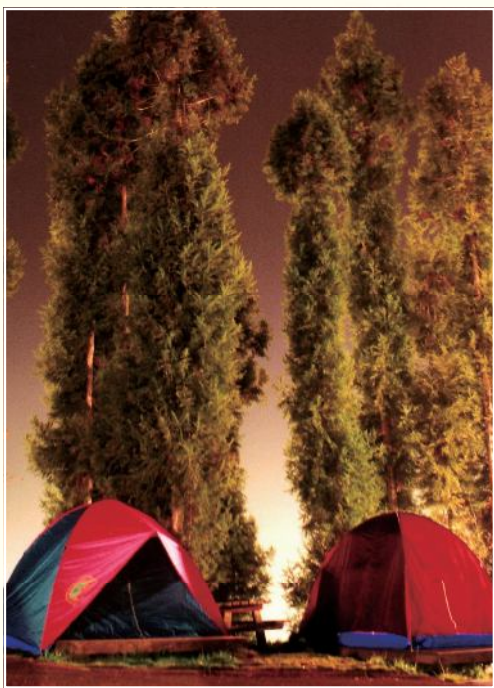


▲武陵農場。

# 光耀榮民 55



▲2008年台北旅展，輔導會農林遊憩區一元競標活動。



▲露營活動，享受悠閒。



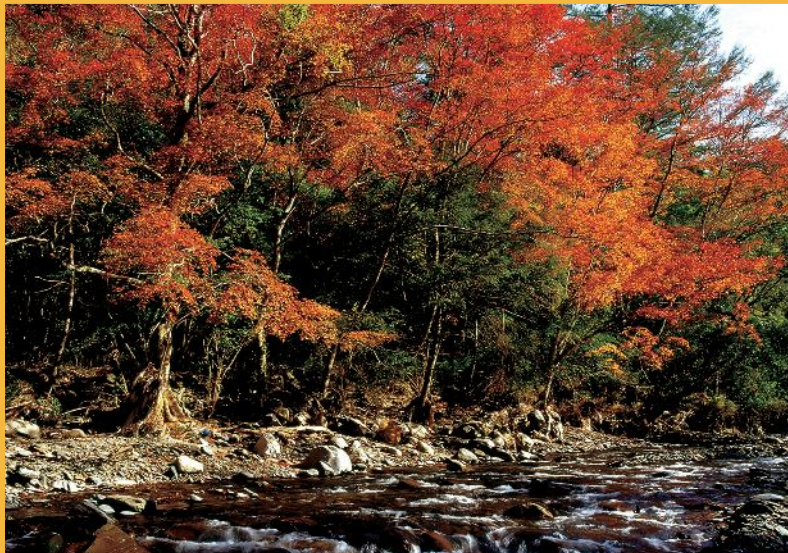
▶農場採果樂無窮。

# 事業經營篇

## 事業經營 開花結果



▲高雄農場特有的蝴蝶。



▲武陵農場。



▲清境農場。



▲福壽山農場。



▲嘉義農場。

# 光耀榮民55



▲福壽山農場。



▲清境農場。

▶嘉義農場。

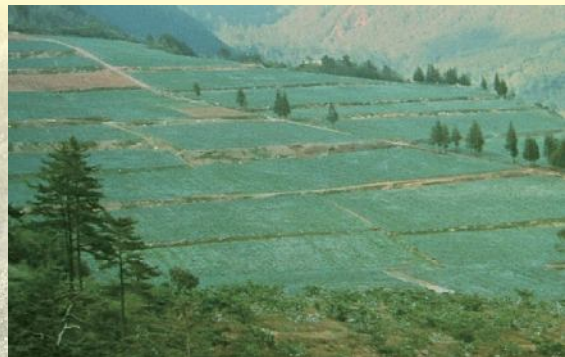


### (七) 推動國土復育計畫

武陵、福壽山、清境等三所高山農場依據行政院核定之「國家農場國土復育計畫」，94年起分三年收回農業使用土地，至96年底農用土地計203公頃已全部收回，除保留51公頃作為品種觀察區及生態教學農園使用及83公頃自然復育外，69公頃已完成造林，建置多樣生態環境。並於95年委託中華民國永續生態旅遊協會辦理武陵、福壽山、清境三高山農場生態旅遊規劃案，針對三高山農場進行生態資源調查及發展定位，完成生態旅遊遊程、解說手冊、解說摺頁，辦理生態解說人員培訓課程等，發展生態旅遊。



▲武陵農場生態旅遊解說。



▲武陵農場第五區原種植菜地。

▼武陵農場第五區復育後植生造林情形。



## （八）設置鴛鴦湖自然保護區

民國50年森保處開發林道時，即重視環境生態保育，為保護珍貴的自然資源，與台灣省林試所合作，完成鴛鴦湖四周沼澤地2.2公頃之調查規劃，全面闢為保護區，75年再依政府「文化資產保護法」，列為自然保留區，並奉核定為管理單位，僅供學術研究及生態觀察，不對外開放，被譽為國內保護最完整之自然保護區。

## （九）檜木老齡林保育更新林相整理

森保處所轄棲蘭山林區檜木天然林林相老化，枯死風倒頗多，立木稀疏、透光性強，造成下層灌木雜草叢生，檜木種子於下種時無法著地萌芽生長，致使林中幾無中、下層檜木幼林存在，檜木林於生態系演替中呈現劣生性演替，淪為非極盛相樹種，有賴人為力量加以輔助維護，方能於未來的演替中仍維持優勢。森保處遂於民國72、73年度試辦整理計畫，整理後林區林下檜木幼苗密佈。經學者專家及林業管理機關多次現場勘察，咸認枯立倒木移除能有效達成老化檜木林的林相更新，所營造之複層立體林相，對水土保持、國土保安、水源涵養等具正面效益。緣此，自75年度起編訂第一期7年整理計畫及第二期6年



▲棲蘭山區林相。



# 事業經營篇

## 事業經營 開花結果



▲ 森保處棲蘭山鴛  
鴛湖自然保留區。

▶ 棲蘭森林遊樂區。

# 光耀榮民55

► 棲蘭森林遊樂區賞景步道。



計畫報奉核定後執行；期間經國內外學者專家50餘次蒞臨現場實地勘察、參訪評估，普獲正面肯定，但自民國87年部分環保人士質疑學者專家之專業意見，主張全面封山，任其自然演替，行政院為避免爭議耗費過多之社會成本，遂核定枯立倒木整理作業自88年7月1日停止辦理。

## （十）推動有機農業

維護自然資源永續利用，合理化施肥與安全使用農藥，俾減少對環境之污染，每年舉辦有機農業觀摩訓練。目前，武陵農場及福壽山農場茶葉、清境農場奇異果、彰化農場牛蕃茄及台東農場水稻等，已進行產銷履歷紀錄或有機栽培。

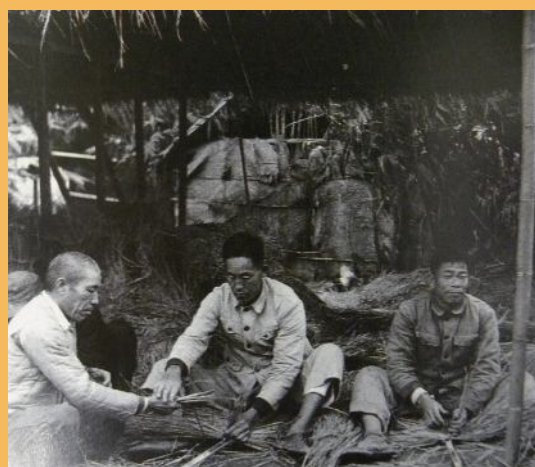
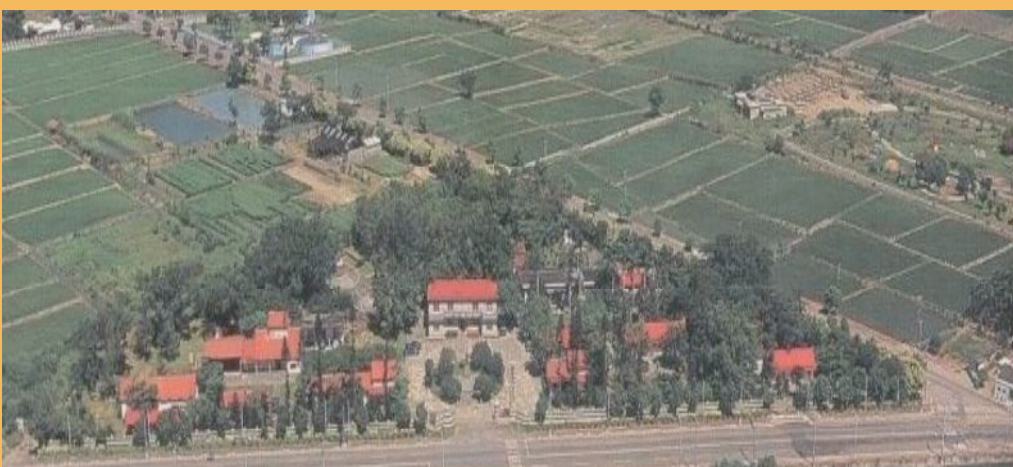
# 事業經營篇

## 事業經營 開花結果

98年度配合農委會「精緻農業健康卓越方案」，規劃台東農場長良墾區為有機農業專區，預計於4年內有機栽培面積達120公頃。輔導會除不定期舉辦有機栽培講習，提升委營戶有機專業技能外，為整備有機生產環境，農場亦積極規劃農路及主、支幹水道改善。98年度已爭取水利署補助主幹水道改善經費700萬元，將廣續爭取補助經費辦理，以建構兼具優質之養生農業及環境。



▲輔導會舉辦有機農業栽培管理進階班，學員參訪陳阿亮有機生態農場。



▲台東農場長良墾區。

# 光耀榮民55



▲先總統蔣公及經國先生巡視東西橫貫公路興建工程。

## (十一) 榮工公司積極迎向未來

榮工公司一方面面對競爭激烈的營建市場，一方面配合政府政策精簡組織、人力，推動民營化工作，公司秉持著「信譽卓著」、「服務優良」、「效率高超」、「行動積極」的經營理念，繼續執行優良工程品質的策略，公司營運政策，仍將積極朝以下方向努力：

程。

► 榮工處興建之中山高速公路工



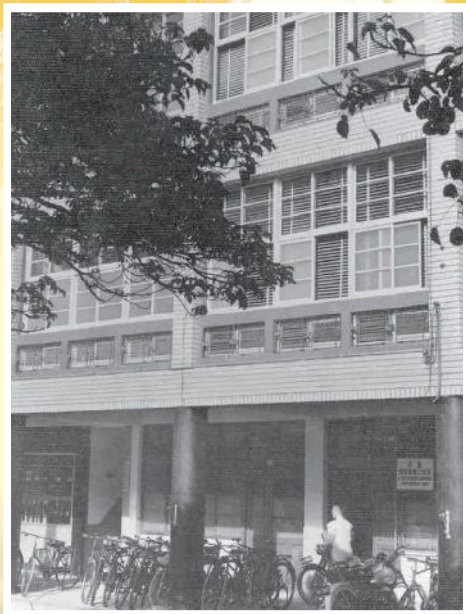
有機水稻

本校區

# 事業經營篇

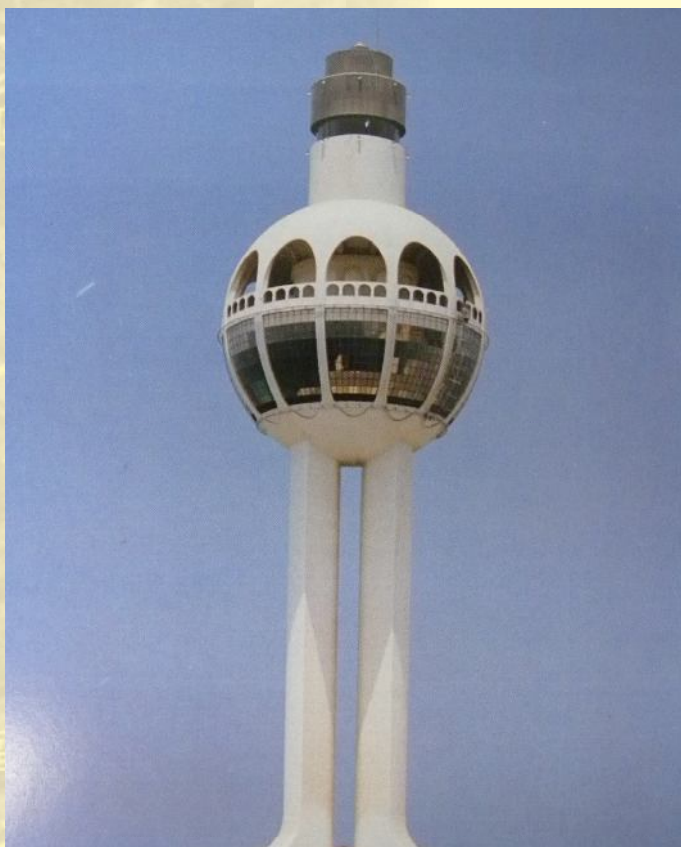
## 事業經營 開花結果

1. 配合國家經濟發展，參與工程建設：榮工從事工程建設業務50餘年，累積深厚工程經歷及技術，在國內外營建市場均極具聲望，公司將強化在技術、人力、與經驗上之競爭優勢，參與工程競標，使榮工事業能在既有基礎上更加壯大，繼續為國家建設發展盡心盡力。



▲榮工處早年在台北市長安東路租用之辦公室。

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公司，在我國加入WTO組織後，將審慎評估市場機會，運用榮工從事國外工程之完整市場資歷和國際聲譽，繼續拓展海外市場，以增加事業收益，開創事業新機會。

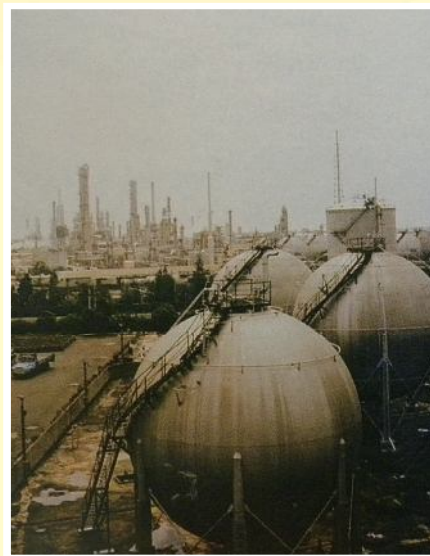


▲榮工處承建之沙達港控制塔工程。

# 光耀榮民55

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，榮工將朝多元化方向發展，強化工程管理整合能力之競爭優勢，期以聯合異業方式爭取大型及BOT工程業務，開創經營空間及彈性，進而提高事業經營價值。

4、加強管理機制，改善經營體質：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，健全管理機能，以改善經營體質，提升經營效益。



▲十大建設中，榮工處興建之液化石油氣儲氣槽。



▲前桃園工廠物流中心成車集保場及鋼架棚車材零件庫房。

# 事業經營篇

## 事業經營 開花結果

5、改善財務結構，推動移轉民營：採積極作為以有效降低公司負債，並加強工業區土地銷售以減緩滯銷問題，加強回收積壓資金，加強成本、利潤觀念，適度調整營運規模，以提高事業競爭能力及獲利表現。

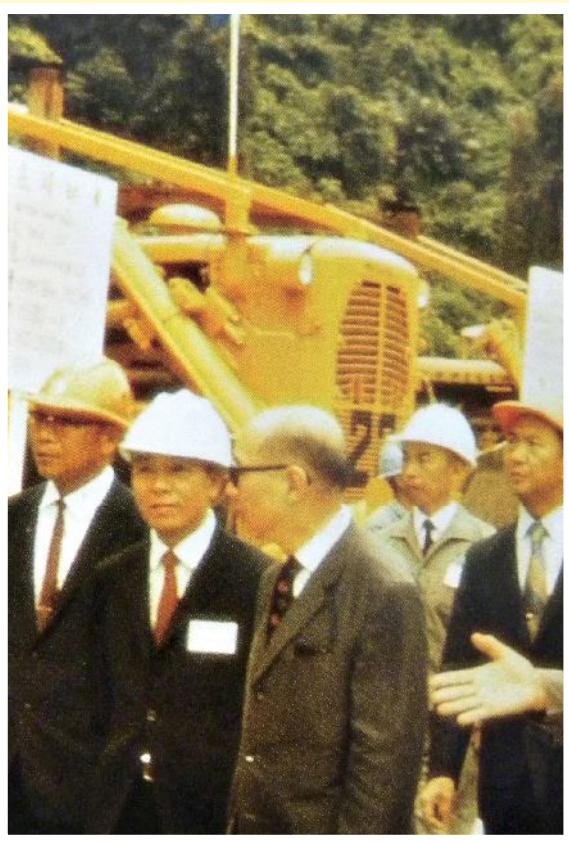
榮民工程事業在過去50多年的發展過程中，在國家公共建設遭遇到天災或人為事件時，榮民工程都能從中發揮適時的力量，擔綱無數次救火部隊角色，協助政府達成施政目標。



▲榮工處承建之板橋新站工程。



▲施工中之雪山隧道。



▲前主任委員嚴家淦巡視榮民工程隊。

# 光耀榮民55



▲風光明媚的明池森林遊樂區。

## 三、各農林機構及榮工公司願景

農林機構係於民國43年起利用政府撥交之山坡地、河川地及林班地而設置，原為石礫、荒蕪不毛之地，50多年來，經榮民前輩們以徒手、十字鎬等簡單工具，搬河石、鑽茅草、釐雜樹、闢小徑，辛勤耕墾而成今日桑梓良田。

農林機構早年係以安置、輔導榮民從事農墾為主要任務，民國90年起為因應社會結構變遷及場員配耕農地放領完成，律定農林場為自給自足單位，並從單純農林生產轉型發展精緻農業、觀光休閒及森林遊樂，也創造怡人的休閒環境。

# 事業經營篇

## 事業經營 開花結果

隨著國內經濟的進步繁榮，國民所得增加，國人對生活品質越來越重視，休閒生活需求也益發殷切；加上新政府上任後，除提出愛台十二建設及六大新興產業，強化廉能施政，推動節能減碳，環保綠化方案外，更開放陸客來台觀光。因此如何運用融合農林場豐富之人文特色與自然資源，形塑會屬遊憩區老兵農場之特色，以吸引國人及陸客至輔導會遊憩區旅遊，為本處未來積極努力之方向。

為期永續經營及配合新政府政策，輔導會除全面清查農場土地使用情形，建置「財產管理系統」，以資訊化作業妥善土地管理，以防弊興利外，亦將配合政策，落實國土復育，實施綠色造林，深耕生態旅遊，結合優質之醫療資源，提供優質、養生之旅遊環境，成為兼具自然知性、人文感性與深度慢遊健康之「長宿居遊型」生態休閒農場。



# 光耀榮民55



▲雪山隧道導坑工程貫通時，全體施工人員高興歡呼。

世界公認施工困難度最高工程之一的「雪山隧道」，榮工團隊花了14年又3個月的時間，克服一切困難，於94年底完成了最艱鉅的土木工程，並在95年6月順利通車，協助政府達成既定施政目標，完成了一項足以讓我國土木工程師感到驕傲的偉大輝煌成就；榮工公司參與聯合承攬施工，矗立在台北市東區，當今世界第一高的「台北101國際金融大樓」，也於95年落成啟用，吸引著世界人士的目光，觀光人潮絡繹不絕；另外一項鮮為人知、技術世界級的工程是台電龍門計畫循環冷卻水隧道工程，榮工公司以國內口徑最大潛盾機深入台灣海峽海底，並成功地在海下使用冷凍工

# 事業經營篇

事業經營 開花結果



▲榮工公司參與興建的台北一〇一大樓工程。



▲榮工處承建之北二高桃園交流道工程。



▲榮工處參與興建之基隆河截彎取直工程。

# 光耀榮民55

法挖通了隧道，在世界工程史上創下首例，這項令人驚嘆與激賞的工程成就，也為榮工公司爭取到行政院公共工程金質獎的特優獎；因地質因素，開工以來災變頻傳的高雄捷運工程，由榮工公司參與施工的路段均大致平安，潛盾機不但成功地穿過蘋果森林大廈樓底，且中山路與中正路交會的大圓環車站工程的施工，還成功的以不用鋼支撐系統的新創工法，完成地下開挖，為國內工程界立下一個省時、省事的地下工程施工範例。這些讓榮工人引以為傲的施工技術和成就，在在證明了榮工團隊50多年來的存在價值，和在營建業中屹立不搖的領導地位。



▲榮工公司興建完成哥斯大黎加的臺灣友誼大橋與臺灣友誼公園，促進當地交通、觀光經濟發展。

# 事業經營篇

## 事業經營 開花結果

近年來為配合政府民營化政策，榮工公司除了在業務推動上持續努力外，在改善公司營運及推動民營化工作上，從人力的精簡、公司的改制，到「再生計畫」等措施的執行等，都未曾間歇。當行政院公營事業民營化推動委員會於95年同意榮工公司將營造及非營造業務辦理切割後，已創造了民營化的最有利條件，榮工公司移轉民營的推動也進入一個全新階段。



▲榮工公司參與各國建設，頗獲好評。



▲榮工公司興建之台南關廟線連接中山高交流道工程夜間吊樑。

# 光耀榮民55

當年政府因特殊歷史背景創設了榮工處，全體榮工弟兄也不負政府期望，順利完成各項使命。五十餘年來，紮實的榮工團隊和工作績效，成就了”RSEA”榮民工程事業的金字招牌，榮工的施工品質和信用，更是享譽國際。

現在榮工公司所面臨的是一個日新又新的環境，除了期許每位同仁以榮民先進所立下的傳統榮工精神典範為圭臬，用「忠誠」、「敬業」的態度全心全力投入工作，開創最好的績效，及早完成公司民營目標，讓RSEA這塊金字招牌，永遠閃亮，榮民工程事業永續發展！

榮民工程事業成立初期，憑藉三千餘位無技術的榮民完成了東西橫貫公，今後則以「在艱彌厲」無比刻苦的榮工精神，再創事業高峰。

## 四、提升事業經營服務品質及效益， 促參委外執行成效

(一) 為運用民間資金及企業管理理念，提升輔導會事業經營服務品質、促進經濟發展、及配合組織改造委外化政策，輔導會依「促進民間參與公共建設法」等規定，將民間機構辦理更有效益之事業，委外投資興建及經營，輔導會予以協助及督導，創造政府、民間機構及民眾三贏。



▲林文山副主任委員（中）主持棲蘭及明池森林遊樂區委外經營促參案簽約。

# 事業經營篇

## 事業經營 開花結果



▲台中榮總正子造影中心促參委外案獲頒金擘獎，左一為榮總前院長邵克勇。



▲清境農場委外營運之旅遊服務中心。

# 光耀榮民55

►高雄榮總飲食生活圈之一景（餐廳）。



▲彰化農場委外開發興建休閒旅館。

# 事業經營篇

## 事業經營 開花結果

(二) 輔導會自民國91年迄今，已辦理促參委外簽約案件17件：

衛生醫療：台北榮總生活廣場、台中榮總磁振造影、正子造影中心、高雄榮總飲食生活圈、正子造影中心、桃園榮院自費護理之家、竹東榮院第二自費護理之家。

觀光遊憩：嘉義農場遊憩設施、武陵農場第二賓館、彰化農場淡水鎮土地開發休閒旅館、清境農場旅遊服務中心、旅客休閒中心、小瑞士花園設施。



▲嘉義農場促參委外整建後，場區美麗夜景。

# 光耀榮民55

社會福利：馬蘭榮家慎修養護中心、屏東榮家仁愛堂。

農業設施：森保處棲蘭及明池森林遊樂區設施。

重大商業：前桃園工廠興建大型綜合物流中心。

（三）以上案件民間機構投資12億餘萬元興、整建設施，提供600餘人之就業，安置榮民（眷）100餘人，每年繳交政府權利金及稅金，挹注輔導會安置基金、醫療基金之權利金，可運用於照顧榮民（眷）職訓、醫療等。



▲前桃園工廠物流中心車材（3萬餘件）零件庫。