

Story  
流光遁影 · 再展風華

## 第六章 | 事業機構



## 第六章 事業機構

### ● 單位沿革演繹

為照顧退伍軍人「就業」等事務，民國43年11月1日正式成立本會，辦理除役士兵就業、手工藝、工廠、農墾就業等指導事項，45年5月21日本會調整組織編制，設5處2室，其中就業處下設工礦、農業、林業及商業等4科；46年7月13日修正本會組織條例，下設就業、輔導、檢定、保健、總務等5個處，51年4月10日就業處改為生產管理處，下設農業、林業、工礦、工程4科，即為第四處之前身。55年9月8日總統令修正公布本會組織條例，機關更名為「行政院國軍退除役官兵輔導委員會」，編制擴大為11處1室，農林漁業安置及所轄農林漁事業經營督導等業務，從生產管理處分出由第四處負責辦理。55年9月8日及70年1月26日修正本會組織條例，均下設「工礦」等處，「工礦處」為第五處業務：

#### 一、第四處：

下設農業、林業及漁牧3科，77年配合事業經營之調整，整併為2科，第1科主辦農業經營相關業務；第2科主辦林、漁、牧及觀光等業務，94年12月14日配合本會業務調整，增加第3科主辦本會暨所屬機構之財產管理。

#### 二、第五處：

85年7月20日成立「本會經營策略組」，辦理本會各生產、投資事業機構之經營評估診斷及協助營運改善等；90年1月1日成立本會「清理小組」，處理各民營化及結束營業工廠之人員資遣、各項資產處分、應收款催收、法律訴訟、事業廢棄物處理、廠區維護等善後清理工作；93年1月1日臺北、高雄榮民技術勞務中心移第五處業管。

第五處置處長1人，綜理該處全般業務，副處長、專門委員、簡任技正各1人襄助之，下設3個業管科，主要掌理：1.工業機構之經營管理、政策制定、業務規劃與績效考核。2.工業機構移轉民營及結束營業機構之清理工作。3.本會醫療、農林、安養、工業機構促進民間參與公共建設案之推動、落實、管考等業務。4.所屬榮民公司經營之營造業、環保事業、廢棄物處理、投資開發、工程材料產製、租賃業等業務管理。5.勞務機構之一般及技術性勞務承攬業務，及結束營業清理工作。6.榮工公司民營化及結束營業清理工作。7.本會轉投資天然氣、運輸服務、工業製造、百貨、工程營建、貿易、漁業等行業之公司經營管理。

102年11月為配合政府組織改造，將第四處（農林業務）及第五處（本處前身）整併為事業管理處。

第五處業管所屬「工礦」、「勞務」、「工程」生產機構簡要沿革					
項次	機構名稱 (產品項目)	時間			發展過程
		年	月	日	
1	桃園工廠(製材、木製傢具、帆布、被服加工等製品)	46	8	1	成立桃園榮民工廠。
		52	4	1	改稱桃園工廠。
		53	3	1	印刷部分另成立所屬之榮民印刷廠。
		90	12	31	奉行政院核定結束營業。
		93	4	1	奉行政院核定機構裁撤。
2	彰化工廠(紙板、紙箱、柏油紙、水泥袋等)	46	4	1	成立彰化榮民工廠。
		52	4	1	改稱彰化工廠。
		85	10	31	奉行政院核定結束營業。
		86	9	1	奉行政院核定機構裁撤。
3	岡山工廠(麻繩、尼龍繩、縫線、雙編繩等)	49	9	1	成立臺灣岡山榮民麻品製造廠。
		60	1	25	改稱岡山工廠。
		87	8	1	以整廠出售方式民營化。
		88	11	1	奉行政院核定機構裁撤。
4	臺北鐵工廠(鋼鐵工程、軍民車輛車身及大樑、油槽、水處理、空調、電廠等)	48	11	1	成立臺北榮民油桶整修工廠。
		52	4	1	改稱臺北油桶整修工廠。
		54	8	1	改稱臺北鐵工廠。
		58	1		工廠由臺北市松山遷至臺北縣新店。
		89	11	30	奉行政院核定結束營業，資產負債及業務由榮工公司概括承受。
		102	11	1	奉行政院核定機構裁撤。
5	榮民印刷廠(電話簿、書刊、表格、證照、彩色及事務印件)	46	8	1	成立於桃園，隸屬桃園工廠。
		51	5		遷於臺北縣埔墘，正式建制設廠。
		56			自板橋遷至臺北市西園路新廠。
		88	3	31	奉行政院核定結束營業。
		89	6	1	奉行政院核定機構裁撤。
6	榮民製藥廠(注射劑、錠劑、膠囊劑、軟膏劑、內服外用液劑及敷料)	49	4	1	於臺北景美成立榮民醫院聯合製藥廠。
		54	6	1	改稱榮民製藥廠。
		72	6		遷廠至中壢市新廠區。
		94	3	31	衛生署通過cGMP第三階段確效評鑑。
		94	12	31	以資產作價民營化，成立榮民製藥公司。
		96	2	1	奉行政院核定機構裁撤。
7	榮民製毯工廠(各式地毯、羊毛毯、軍毯等)	45			原名自由地毯廠，隸屬中國產物公司。
		53	1	1	讓售與本會，並改稱中壢地毯工廠。
		70	9	2	改稱榮民製毯工廠。

項次	機構名稱 (產品項目)	時 間			發 展 過 程
		年	月	日	
7		85	6	30	奉行政院核定結束營業。
		86	4	1	奉行政院核定機構裁撤。
8	榮民氣體製造廠(氧氣、乙炔氣等工業用氣體)	54	9	1	空軍撥交本會，成立臺北氣體製造廠。
		58	8	16	臺南氣體製造廠併入。
		59	8		接管空軍高雄製氧工廠。
		61	1	28	改稱榮民氣體製造廠。
		87	1	1	以資產作價民營化，成立遠榮氣體公司。
		89	1	1	奉行政院核定機構裁撤。
9	臺中木材加工廠(製材、木材加工、防腐、彈藥箱、課桌椅等)	55	9	1	國防部撥交本會，改稱臺中木材加工廠。
		74	9		由原址豐原市中正路遷至豐勢路。
		89	7	31	奉行政院核定結束營業。
		91	10	1	奉行政院核定機構裁撤。
10	楠梓工廠(砂紙、砂布、砂盤、砂布環帶、止滑膠帶等)	54	1		由美援民營大義研磨紙布廠讓售本會。
		55	12	1	成立臺南工廠，產品銷售國內外市場。
		71	1	1	改稱楠梓工廠。
		72	12		遷至高雄市楠梓區鳳楠路。
		87	9	30	奉行政院核定結束營業。
		91	11	1	奉行政院核定機構裁撤。
11	龍崎工廠(硝甘膠質及粉質炸藥等工礦炸藥、濃硝酸等)	55	9	16	國防部撥交本會，成立彈藥加工小組。
		57	2	9	更名新竹廢彈處理工廠。
		65	7	1	改稱龍崎工廠。
		66	8	19	遷至臺南縣龍崎鄉。
		95	7	13	事業廢棄物區以資產作價民營化，成立歐欣環保公司。
		102	12	31	奉行政院核定結束營業。
12	臺北紙廠(捲菸紙、鈔券紙、證券等高級紙張等)	60	6	1	成立臺北紙廠。
		63	4		與中央印製廠協商研製鈔票紙生產事宜。
		88	8	31	奉行政院核定結束營業。
		93	2	1	奉行政院核定機構裁撤。
13	榮民化工廠(環境衛生殺虫劑、農藥等)	59	5		所屬榮民產品供銷中心接管臺灣省農試所中農化公司。
		60	10	1	改隸直屬本會。
		66	7	1	改稱榮民化工廠。
		86	6	30	奉行政院核定結束營業。
		101	1	1	奉行政院核定機構裁撤。

項次	機構名稱 (產品項目)	時 間			發 展 過 程
		年	月	日	
14	塑膠工廠(射出、擠壓產品、高空氣球、遊艇等)	60	7	29	在高雄農場撥用之土地建廠。
		61	2	1	正式成立塑膠工廠。
		92	7	1	奉行政院核定結束營業。
		95	4	1	奉行政院核定機構裁撤。
15	食品工廠(各類罐頭、脫水食物、口糧、餅乾、袋裝食品等)	62	6	12	正式成立,於中壢租廠。
		64	1	12	遷至雲林縣斗六鎮新廠。
		92	7	1	以資產作價民營化,成立欣欣生技食品公司。
		94	3	1	奉行政院核定機構裁撤。
16	冷凍加工廠(冷凍、冷藏農畜、海產品加工等)	63			開始建廠,屬本會海洋漁業開發處。
		67	5	1	改隸為本會所屬機構。
		81	2	1	奉行政院核定結束營業。
		84	4	1	奉行政院核定機構裁撤。
17	液化石油氣供應處 (液化石油氣、丙烷氣)	67	3	1	正式成立,並接管民營瑞華公司器材。
		68	11	24	遷至臺北市敦化南路。
		85	3	16	以整廠出售民營化。
		85	7	1	奉行政院核定裁撤。
18	榮民礦業開發處(白雲石及石灰石礦開採與銷售、水泥原料開採、與民間合作探測砂金、重金及開採、南海資源開發等)	46	12	1	成立臺北砂礦場。
		49	4	1	改稱臺灣臺北榮民砂礦場。
		52	4	1	改稱金山砂礦廠。
		54	1	1	改稱金山礦場。
		63	3	1	改稱礦業開發所。
		67	7	1	改稱榮民礦業開發處。
		70	4	1	南海資源開發所併入。
		86	4	30	奉行政院核定結束營業。
		89	8	1	奉行政院核定機構裁撤。
19	臺北飲料工廠(可樂、汽水等10餘種飲料)	54	2	6	設立臺北飲料工廠籌備處。
		55	2	15	開始營運。
		70	4		奉行政院核定結束營業。
		73	10	1	奉行政院核定機構裁撤。
20	南海資源開發所(南砂群島磷礦開採、海人草等採撈、及東砂島採撈、養蠶)	49	3	1	成立海洋資源開發處。
		52	7	4	機構精簡改組為南海開發小組。
		56	3	13	接東沙群島事業,改稱南海資源開發組。
		56	12	10	改稱南海資源開發所。

項次	機構名稱 (產品項目)	時 間			發 展 過 程
		年	月	日	
20		70	4	1	併入礦業開發處。
		74	3	1	奉行政院核定機構裁撤。
21	臺北榮民技術勞務中心(清潔等一般勞務、公路拓寬等技術性勞務)	57	7		成立臺北榮民勞務中心。
		62	6	29	由一般勞務提升至技術勞務。
		68	7	26	臺中勞務中心併入,改稱臺北榮民技術勞務中心。
		83	5	1	修正組織規程及編制表。
		101	6	30	奉行政院核定結束營業。
22	高雄榮民技術勞務中心(清潔等一般勞務、公路拓寬等技術性勞務)	53			成立高雄船艦服務中心。
		56	4		改稱高雄職業介紹服務中心。
		62	6	29	由一般勞務提升至技術勞務。
		68			改稱高雄榮民勞務中心。
		89	6	30	奉行政院核定結束營業。
102	11	1	奉行政院核定機構裁撤。		
23	榮民工程股份有限公司(土木、浚渫、特種、海外等工程、工程機械作業、工程材料開採加工及供應、工程規劃設計及服務等)	45	5	1	由所屬建設工程第一至四總隊及技術總隊,改編成立建設工程總隊管理處。
		46	6		改稱臺灣榮民工程管理處,由臺灣省建設廳代管。
		47	7		接管新店砂石場。
		48	8		橫貫公路工程結束,正式歸建本會。
		60	8		改稱榮民工程事業管理處。
		87	7	1	改制為榮民工程股份有限公司。
		93	12	16	環工處水處理業務以資產作價民營化,成立歐榮環保科技公司。
		95	6	15	楠梓及高雄工廠以資產作價民營化,成立榮工實業公司。
		98	11	1	切割核心營造業務以資產作價方式與得標人亞翔工程公司合資成立民營化新公司公司-榮工工程公司
		101	11	1	觀音污水處理廠依清理修正計畫與工業局合意終止契約,移交工業局促參案新廠商上化環境工程有限公司經營。
		101	11	16	彰濱廢棄物處理廠依清理修正計畫完成民營化標售作業,移交得標人日友環保科技股份有限公司經營。



本會事業機構位置。

**事業管理處業管本會主要轉投資公司名稱（民國107年）：**

- |        |          |          |            |
|--------|----------|----------|------------|
| 工業製造業： | 1.欣欣水泥   | 2.遠榮氣體   | 3.歐欣環保     |
| 運輸服務業： | 1.欣欣客運   | 2.大南汽車   |            |
| 天然氣業：  | 1.欣隆天然氣  | 2.欣湖天然氣  | 3.欣欣天然氣    |
|        | 5.欣中天然氣  | 6.欣彰天然氣  | 7.欣林天然氣    |
|        | 9.欣泰石油氣  | 10.欣嘉石油氣 | 11.大台南區天然氣 |
|        | 13.欣高石油氣 | 14.欣雄天然氣 | 15.欣屏天然氣   |
| 百貨業：   | 欣欣大眾     |          |            |
| 工程營建業： | 泛亞工程     |          |            |
| 投資業：   | 榮僑投資     |          |            |
| 其他：    | 國華欣業     |          |            |

## 歷任主管事略

### 第1任 劉處長誠先生（民國45年5月－49年2月）

劉處長民國3年7月11日生，私立金陵大學農學院森林系畢業、美國喬治亞州州立大學農學院推廣訓練班、美國路易西安拿大學農業研究、韓國東國大學榮譽博士，經歷安徽省農業改進所技正、經濟部中央農業研究所簡任技正、金門技術小組副組長、本會專門委員兼組長、就業處處長、副秘書長等職。本會成立草創時期，擔任第一任「就業」處處長，克服困難，創建本會榮民在農業、林業、工業、一般等「就業」事務之制度及作為；督導完成籌建桃園工廠、彰化工廠、臺北砂礦場、榮民油桶整修工廠等機構廠房及生產設備，並建立各種產品生產能量，由於營運良好，奠定以廠養廠及以廠擴廠基礎，對爾後事業機構成立及營運建立良好示範。



### 第2任 顧處長伯岩先生（民國49年2月－52年7月）

顧處長民國5年1月5日生，國立清華大學物理系畢業、美國西北大學工業管理研究、美國賓州州立大學工業教育研究；歷任軍政部兵工署22廠第一製造所技術員、工程師、主任、科長、行政院物資供應局處長、臺灣省立工業學校校長、師範大學教授兼主任、本會職訓處處長、就業處處長、生產管理處處長、秘書長等職。其於生產事業草創時期，續建立本會工礦、工程等機構就業事務之制度及作為，奠定以廠養廠、以廠擴廠基礎及良好營運基礎。並督導完成籌建榮民醫院聯合製藥廠、岡山工廠、海洋資源開發處等機構廠庫房及生產設備，及完成建立各種產品生產能量。其次督導所屬事業機構貫徹榮民安置就業任務，對國家經濟建設及社會安定繁榮有所貢獻。



### 第3任 劉處長慶生先生 (民國52年7月-67年9月)

劉處長民國2年9月12日生，江蘇省省立常州中學、軍需學校會計統計班、美國關島海軍補給班等畢業，經歷陸軍步校會計主任、軍政部科長、聯勤財務署副署長、海軍總部少將署長、本會海洋漁業開發處處長、岡山麻品製造廠廠長、臺北榮民砂礦場場長、生產管理處處長、職業訓練介紹處處長、副秘書長、欣欣大眾公司董事長等職。負責本會生產事業工作十餘年，策劃精進工礦、工程、商業事業機構各項業務，為該等事業機構之基礎奠定及發展有所貢獻。在世界經濟不景氣中求進步、發展，督導及成立各事業機構，支援政府10大建設等，對拓展國家經濟，厚植國力貢獻甚大。且勤於至各所屬工礦、工程、商業機構督導訪問，提升各機構營運績效及工作士氣。雖然對部屬要求嚴格，但照顧部屬也不遺餘力，工作同仁上下一心，發揮團隊精神。



### 第4任 鎮處長天錫先生 (民國67年10月-74年8月)

鎮處長民國9年6月13日生，國立重慶大學工商管理系、美國明尼蘇達大學商學院研究、革命實踐研究院第九期、私立復旦大學經濟系等畢業，經歷全國職業訓練委員會副主任委員、省立成功大學等兼任教授、台糖公司協理、行政院經濟合作發展委員會執行秘書、處長、經濟設計委員會參事、裕台公司總經理、青輔會主任、研究委員、本會處長、欣泰公司董事長等職。任內為避免臺北飲料工廠營運虧損，主動檢討並順利完成結束營業；提升及改善各所屬工礦、工程、商業機構營運，績效良好，並協助榮民製藥廠完成GMP新廠興建及工廠搬遷，奠定該廠爾後良好營運基礎。



### 第5任 閻處長志恆先生 (民國74年8月-75年8月)

閻處長民國32年5月1日生，東海大學化學系畢業、美國紐約市立大學工程研究所肄業，美國南洛杉磯加州大學企管碩士；經歷美商石油公司總經理、中華民國工商協進會秘書、銘傳商專、輔仁大學、文化大學講師、經濟部顧問、中華民國對外貿易發展協會處長、本會處長等職。任內致力於督導各所屬工礦、工程、商業機構加強營運及改善；貫徹榮民安置就業任務，提供軍公機構及民生物資之需求，對國家經濟建設及社會安定繁榮有所貢獻；督導各業管事業機構營運，盈餘繳交安置基金，對基金挹注、榮民職訓有所貢獻。



### 第6任 王處長心培先生 (民國75年9月-78年7月)

王處長民國17年9月15日生，國立英士大學財政專修科、美國海軍官校補給班、海軍專科學院補給班、海軍指揮參大正規班等畢業；經歷海軍總部補給署副組長、造船廠供應處處長、海軍總部後勤署組長、聯勤第二經理生產工廠廠長、聯勤總部物資署少將副署長、本會彰化工廠廠長、欣欣天然氣總經理、榮裕印刷公司董事長兼總經理等職。任職所屬彰化工廠廠長10年期間，69年膺選為中央機關保舉最優人員，奉蔣總統經國先生核頒「榮譽獎章」乙座，及70年榮獲經濟部頒發全國優良廠礦獎。本職學能優異，且具工廠營運管理等實務經驗，任內主動協助解決業管各生產事業機構之各項問題及營運改善，績效良好；配合政府政策，督導各相關機構為民營化做先期準備，加強營運及改善，期能改善營運體質，增加移轉民營誘因及成功機會；督導各業管事業機構營運，貫徹榮民就業安置任務，提供軍公機構及民生物資之需求，盈餘繳交安置基金，對基金挹注、榮民職訓有所貢獻。



## 第7任 俞處長懷賢先生（民國78年8月－82年12月）

俞處長民國20年10月26日生，陸軍官校24期畢業，經歷陸軍後勤司令部少將副參謀長、本會處長、欣湖天然氣總經理、欣欣水泥公司常務監察人、欣然燃料氣體研究社常務董事等職。任內配合政府政策推動18個生產事業機構辦理移轉民營工作，督導各工廠陸續完成移轉民營執行計畫；督導各所屬工礦、工程、商業機構加強營運及改善，績效良好；貫徹榮民安置就業任務，對國家經濟建設及社會安定繁榮有所貢獻。鑑於冷凍加工廠營運虧損，為避免持續虧蝕安置基金，主動檢討於81年順利完成結束營業事宜。



俞處長懷賢（左）與姚科長火力合影。

## 第8任 王處長無冕先生（民國83年1月－84年7月）

王處長民國24年12月18日生，陸軍官校30期畢業，三軍大學戰院70年班、實踐研究院研究班5期，經歷陸軍指揮官、署長、中將副參謀長、本會處長、欣欣天然氣公司監察人、欣欣水泥公司常駐監察人、安置基金委員會委員等職。任內督導各所屬工礦、工程、商業機構加強營運及改善，貫徹榮民安置就業任務；提供軍公機構及民生物資之需求，對國家經濟建設及社會安定繁榮有所貢獻；廣續配合政府政策推動18個生產事業機構辦理移轉民營工作，督導各工廠陸續辦理移轉民營執行計畫及招標文件之擬訂；督導各業管事業機構營運，將盈餘繳交安置基金，對基金挹注、榮民職訓有所貢獻。



王處長無冕（坐者）與五處科長以上主管合影。

## 第9任 劉處長國傳先生（民國84年8月－88年1月）

劉處長民國38年9月29日生，中興大學應用數學系畢業、清華大學應用數學統計組碩士、中央大學統計研究所博士；經歷行政院主計處科長、簡任編審、專門委員、本會統計長、處長、副秘書長、秘書長、副主任委員。任內推動移轉民營工作，如完成液化石油氣供應處、榮民氣體製造廠、岡山工廠等民營化；另製毯廠、彰化工廠、礦業開發處、榮化廠、楠梓工廠等廠因逾民營化期限等原因順利結束營業，並將無營運及投資效益之梨山賓館結束經營，及中心醫療、欣芝公司撤資，對組織改造及減少安置基金虧損，績效卓著。為因應民營化、國際化、自由化的競爭趨勢，87年7月1日將榮民工程處改制為榮民工程股份有限公司，並督導該處（公司）完成多項國內外重大工程建設。為建立制度，訂頒本會投資事業管理相關規定多件，並加強公司治理、目標管理、經營責任等，定期舉辦「企業管理班」等專長訓練，增進各投資公司幹部本職學能，有效提升整體經營績效。成立本會「經營策略組」，定期召開研討會及專題報告，以企業管理理念診斷各事業機構之營運，有助績效提升，並將專題報告彙編成「經營策略研究」3輯出版，提供相關機構參考運用。要求及訓練該處人員文書及電腦作業，充實辦公室電腦作業硬體設備，大幅提升該處文書品質及電腦作業能力。



楊主任委員亭雲（左1）至世貿中心慰問塑膠工廠產品展示人員，劉處長國傳（右3）陪同。



定期辦理事會薦幹部「企業管理班」訓練。



經策組所編之3輯「經營策略研究彙編」（合計1,215頁）。

## 第10任 戴處長維於先生（民國88年1月—95年2月）

戴處長民國36年11月4日生，海軍官校58年班畢業，政大公共行政研究班，經歷海軍後令部上校組長、副主任、美軍顧問團資料處理官、駐美海軍國際後勤處連絡官、本會第五處編譯、科長、專門委員、副處長、處長、副秘書長。任內廣續推動移轉民營工作，完成食品工廠、榮民製藥廠及榮工公司環工處之水處理等民營化，桃園工廠、塑膠工廠



戴處長維於於企業管理訓練班開訓前講話。

等結束營業，及完成榮民印刷廠等6個工廠結束營業清理工作及裁撤事宜；將無投資效益之榮福等5家公司撤資，對組織改造及減少安置基金虧損，績效卓著。為建立制度，訂頒本會投資事業管理相關規定多件，並加強公司治理、目標管理、經營責任等，定期舉辦「企業管理班」等專長訓練，增進各投資公司幹部本職學能，整體經營績效每年均有提升。督導完成榮工公司「再生計畫」，完成組織簡併、人員精簡及人事制度之改革，並督導該公司完成



楊主任委員德智（右3）前往榮工公司承攬之雪山隧道工程督導，戴處長維於（左1）陪同。

「雪山隧道」等多項國內外重大工程建設。規劃本會投資事業之董事會前均召開會前會，研討相關議案，凝聚會派董、監事共識，有效確保本會權益，並協助欣欣水泥等6家公司轉虧為盈，整體而言，獲利尚佳，安置率亦能超過本會投資持股比率。主動接辦及督導本會促進民間參與公共建設案綜合業務，協助完成安養、醫療、農林、工廠等機構多

項案件，對政府組織改造之「委外化」及閒置土地之再利用有所貢獻。

### 第11任 王處長崇林先生（民國95年2月－95年12月）

王處長民國35年12月5日生，海軍官校58年班畢業、海院71年班，經歷海軍總部少將副參謀長、本會第八處副處長、清境農場場長、第五處處長、第四處處長。任內督導完成龍崎工廠事業廢棄物處理區移轉民營，成立歐欣環保股份有限公司，及完成榮工公司工材部楠梓與高雄工廠局部民營化，成立榮工實業股份有限公司，並督導榮民製藥廠完成移轉民營之資產處分、人員資遣、技術移轉等清理工作。另督導榮工公司完成北宜高速公路雪山隧道工程，於95年6月16日舉行通車儀式。



### 第12任 郭處長建忠先生（民國95年12月－96年7月）

郭處長民國40年3月1日生，陸軍官校43期畢業、陸院72年班、戰院74年班、臺灣大學管理學院碩士，經歷陸軍師長、總部計畫署少將署長、本會督察、臺北榮民技術勞務中心代理主任、榮民化工廠代理廠長、第五處副處長、處長、第八處處長。任內督導完成榮民化工廠全部土壤整治工作，及依計畫順利進行地下水監測、環境管理等結束營業後續清理工作；督導榮工公司完成民營化第二次招標作業，及督導該公司完成西園醫院土地處理等重要工作；督導臺北榮民技術勞務中心加強嚴格控管工程品質及工進，積極處理不良工案，績效良好。



郭處長建忠（前排左3）與第五處同仁合影（民國95年）。

### 第13任 周處長薰蕙女士 (民國96年7月-99年12月)

周處長民國36年12月5日生，東吳大學會計研究所碩士，經歷臺北市政府捷運工程局會計主任、臺北市政府主計處專門委員、主任秘書、行政院主計處專門委員、法務部副會計長、本會副會計長、會計長等職。為加事業機構強營運改善，任內訂頒「永續發展政策指導」，修正臺北榮民技術勞務中心「承攬業務採購作業實施規定」等；重視結束營業工廠安全維護及其活化再利用，完成塑膠工廠、榮民化工廠廠區有償撥用及使用；圓滿解決本會與山立通運公司促參案履約爭議處理；96年11月6日、98年11月1日分別完成榮民工程公司之花蓮工廠及核心營造業務民營化。逐年提升投資事業獲利率，加強公股代表考核機制，重視投資事業會薦幹部之教育訓練，並親授管理課程；欣欣生技食品公司因無投資效益，斷然撤資。調任本會服務約8年，工作成果斐然，於94、97年分別榮獲本會及行政院模範公務員。



### 第14任 張處長漢卿先生 (民國100年1月-100年9月)

張處長民國38年12月7日生，臺灣省臺中市人，空軍官校62年班，空軍指參學院76年班，戰爭學院83年班，美國馬里蘭大學工程碩士，美國喬治華盛頓大學工程管理博士，臺灣大學EMBA碩士，95年少將轉任考試及格，空軍司令部參謀長，本會督察、第八處副處長、第三處處長、訓練中心主任等職。任內加強營運虧損之龍崎工廠、臺北勞務中心之營運改善，經督促後前者轉虧為盈，後者開源節流減少虧損，並完成該二機構未來走向檢討，預作結束營業準備；重視促參業務，依促參訪視要點辦理之前桃園工廠促參案親往查訪及指導，督導該促參案「金擘獎」申請，對本會及民間機構均能獲獎具有貢獻；加強與各轉投資事業重要民股之溝通交流，對公、民股和諧促進及業務推動頗有績效。督導榮民工程公司完成民營化後清理計畫，完成3筆土地標售、轉投資中國鋼鐵結構公司股權拍賣、板橋浮洲基地合宜住宅案資產處分等業務。督辦年度「中高階主管及會派董監事企管講習」，親聘臺灣大學柯承恩等知名教授及翁榮隨會計師授課，效果深獲參訓者肯定及滿意。



### 第15任 楊處長郁湜先生 (民國100年11月－101年12月)

楊處長郁湜先生民國40年12月22日生，陸軍官校63年班、國立成功大學管理學院碩士、三軍大學戰院80年班、兵研所84年班，經歷陸軍總部副督察長、本會督察、勞務中心主任、榮服務處長、榮家主任等多職。

任內對於本會已結束工廠之廠區產權積極維護，保障國有財產不餘其力，並督促榮民公司依行政院核定民營化未隨同移轉業務清理計畫，據以執行清理業務，計有土地、建物及財產處分、2筆土地辦理都市更新、國內轉投資處分、國外資產處分、爭訟案件處理，以期順利完成榮民工程之清理業務，辦理後續結束營運事宜；積極檢討本會各投資事業之核心業務，檢討營運狀況惡化之公司，提前予以處分，以維公股權益為優先；辦理本會轉投資事業公、民股座談餐會，分別邀請本會轉投資事業公股代表及重要民股，就事業經營交換意見，建立公、民股有效之溝通管道，以促進股東和諧，及提升經營績效，並敦請民股支持政府各項政策；辦理轉投資事業公股代表職前講習，提升公股代表專業職能。



### 第16任 張處長漢卿先生 (民國102年1月－103年12月)

張處長任內念茲在茲於臺北勞務中心及龍崎工廠之營運狀況改善，經歷多次檢討及廣納各方意見，決定兩事業機構走向結束營業，並推動臺北勞務中心結束後之清理業務進行，及督導榮民工程公司核心營造業務民營化後，依行政院核定之民營化未隨同移轉業務清理計畫，律定時程管制辦理各項清理工作，有效增加清理收入，降低負債規模，對該公司營運中業務積極辦理民營化業務，並主動瞭解本會轉投資事業營運情況，以簡化與各轉投資事業重要民股之溝通管道，促進公、民股和諧；重視會薦董監事之專業能力提升，戮力督辦「中高階主管及會派董監事企管講習會」，敦聘臺灣大學知名教授到場授課。



配合行政院組織改造政策，提升本會各單位之行政效率，仍擘劃構思，將農林漁業（原第四處）及事業機構（原第五處）整併為事業管理處，於102年11月1日正式運作。

### 第17任 楊處長駕人先生 (民國104年1月－106年11月)

楊處長民國51年8月19日生，陸軍官校73年班、陸院84年班、戰院89年班、交通大學科技管理博士；經歷南部地區後備指揮部指揮官、本會簡任督察、雲林榮服處處長、事業管理處副處長、處長、主任秘書。任內督導改革轉投資事業高階經理人遴選機制，擴大遴選範圍、增聘專家學者納入投資事業人事審議小組，遴選具領導管理及相關專業學能人員，推薦至轉投資事業擔任高階經理人，破除酬庸印象，並建置六大構面實施完整考核。期間督導榮民公司完成民營化未隨同移轉業務清理，大幅降低銀行外債及利息，減輕國庫負擔。另積極推動本會與泰國皇家基金會交流，於104年簽訂備忘錄、106年於福壽山農場興建「華泰農業交流紀念園區」，促成雙方在農業技術、產業經營實質交流，展開互利互榮的新合作關係，更有助於穩固增進兩國情誼。



## ● 現任主管願景

### 第18任 張處長筱貞女士（民國107年9月迄今；另106年12月－107年9月代理處長）



本會自民國46年起，陸續成立桃園工廠等20餘工業、商礦、工程、勞務等生產事業機構，並成立農林機構，安置忠貞愛國、樂於工作之退除役官兵，運用渠等珍貴人力資源，生產軍公機構及民生需求物質、承攬國建工程、一般及技術勞務服務等，對國防、社會經建發展功不可沒，也照顧了數萬榮民（眷）之生活，促進社會之安定。

近年來，政府為將國家資源做更有效的運用、促進民間活力、提升服務水準、加速經濟發展，逐步推行「去任務化」及「委外化」等組織改造，本會事業機構

移轉民營，即屬「去任務化」組織改造，維持本會投資事業之股權、良好營運績效等工作，為本處主政推動之業務，責任十分重大；在歷任長官、處長及同仁共同努力下，順利完成23所事業機構民營化或結束營業之「去任務化」組織改造工作，督導榮民公司陸續完成雪山隧道等國內、外重大國建工程及完成該公司民營化及清理未結業務，投資事業之盈餘每年挹注安置基金，協助榮民再就業之技職訓練等工作。

農林機構早期主要任務為輔導榮民從事農墾作業，自90年起因應社會結構變遷及完成場員配耕農地放領工作，律定農林場為自給自足單位，從單純農林生產，轉型發展精緻農業、觀光休閒及森林遊樂，並因應國際生態保育趨勢及政府政策，逐步提升為生態旅遊及有機農業，吸引國內、外旅客到訪，提升遊憩區知名度及營運績效，俾永續國土復育及農場經營。

未來工作仍須持續努力，例如龍崎工廠、臺北勞務中心結束營業之清理工作，榮民公司贖餘未結業務清理與清算工作；加強本會投資事業營運績效及股權維持，辦理投資事業會薦各級幹部本職學能訓練，就無投資效益事業適時檢討處分，維護公股權益；配合國家政策推動農場進行保育土地資源，創新農業產品多元行銷，活化利用經管土地，建立生態優質、生產精緻、生活勤奮的農林文化，追求事業永續經營；遊憩觀光積極開拓國際旅遊市場，深耕東南亞，延伸推展全球，精進遊憩區服務、規劃福壽山農場新建賓館，彰化農場嘉義分場重啟營業，高雄場區委外經營等，期各農林機構持續創造贖餘，挹注本會安置基金，輔導退除役官兵就學就業相關事宜順利推行。

配合政策辦理組織改造等工作，期盼在既有基礎與各位同仁夥伴的群策群力，全體同仁上下一心，達成交付之任務。願大家珍惜前人成果，共同勉勵，再為未來寫下嶄新一頁。

## ● 重大工作回顧

### 所屬工業、礦業、勞務、工程、商業機構性質

#### 一、「工業」、「礦業」、「勞務」、「工程」自營事業機構

計業管「工業」18所（桃園工廠等）、「礦業」2所（南海資源開發處及礦業開發處）、「勞務」2所（臺北及高雄榮民技術勞務中心）、「工程」1所（榮工公司）事業機構，該等事業機構係依國軍退除役官兵輔導委員會組織條例第四條設置，以安置退除役官兵為目的，訓練榮民技能，自給自足，減輕政府負擔，安定社會，密切配合生產國防及民生之物資需求，促進國家經濟發展，支援軍事，與民興利為努力目標，並不以盈利為目的。職員之任、免、考核均按公務人員法令辦理，作業廠員依勞動基準法等規定辦理，事業盈餘用於加強照顧榮民，增加安置能量。

本會為順應社會及國家之演進發展，遵政府組織改造政策，於73至95年間，將全部「工業」、「礦業」20所及「勞務」、「工程」各1所之事業機構，陸續完成移轉民營或結束營業。



塑膠工廠生產啤酒箱等產品設備。



礦業開發處開採礦砂情形。



臺北鐵工廠為軍方打造之拖砲車及硝化甘油運輸車車身。



臺北勞務中心道路工程。



桃園工廠生產中小學課桌椅。



榮民印刷廠安置榮民就業及訓練榮譽技能。



榮民用手、鐵鍬、鑽子等開闢中部橫貫公路。



## 所屬各生產工廠發展概況

### 一、「習藝」時期

自民國44年起開始籌設生產工廠，惟何種工業適合榮民去生產經營，當時是件很難定奪之事，本會最後依市場需要，就手工藝先行著手，訓練榮民編織手工藝品。到46年7月正式成立臺灣榮民工業中心，下設彰化及桃園工廠，聘用技術人員指導榮民習藝，分別製造草繩、竹簍、被服加工、火柴盒片及印刷業務等；48年11月成立臺北榮民油桶整修工廠；49年該工業中心結束，各工廠直屬本會；同年12月成立岡山榮民麻品製造廠，生產麻繩、草蓆。當時習藝之榮民計有1,700餘人，因係以手工為主，設備簡陋，榮民僅以一雙手邊做邊學。



榮民張英武巨人（左1）至本會申請安置（安置於臺北鐵工廠前身－臺北油桶整修工廠）。

### 二、「發展」時期

由於時代進步，機器取代勞力，人力需求減少，如此雖能為生產工廠減少成本，但相對的減少了本會安置就業機會，因此必須多元化增設工廠，始滿足與年俱增的安置需要。然國內較優之資源均已為各公民營事業機構所開發，又為避免與民爭利的錯覺，唯有在人棄我取的原則下建設工廠，其發展過程十分艱難。設置之工廠中，除塑膠工廠、臺北紙廠、食品工廠，係有既定生產目標一次完成建廠外，其他13家工廠均係由小而大，在困境下逐漸成長。另為加強業務發展，酌增投資，向銀行或安置基金貸款，但仍需靠各廠的實力作保證，以「事業養事業」及「事業創事業」的自力更生原則來發展。較詳細之發展情形請參閱「輔導會真情故事（事業機構篇）」。

### 三、「組織改造」時期

各生產工廠受到公務機構相關法令束縛，以致再優秀的人才及先進之設備都不易提高經營效率。在現今國際化、自由化的世界潮流下，如果不能提高其經營競爭力，實很難在市場占有一席之地，各生產工廠於辦理民營化期間大多營運已每況愈下，唯有結合民間企業經營管理，方能徹底改善營運體質，因此配合政策辦理組織改造「去任務化」之移轉民營作業。

## 業管機構安置情形

為配合辦理民營化之準備，自79年度起各事業機構開始組織、人員精簡，於該年度之安置人數統計表如下：

第五處業管機構79年度安置統計表				
				資料日期：79年6月30日
項次	機構名稱	單位人數	安置人數	安置率
1	桃園工廠	328	172	52.44%
2	彰化工廠	239	90	37.66%
3	岡山工廠	108	68	62.96%
4	臺北鐵工廠	216	163	75.46%
5	榮民印刷廠	378	283	74.87%
6	榮民製藥廠	377	340	90.19%
7	榮民製毯工廠	163	105	64.42%
8	榮民氣體製造廠	171	132	77.19%
9	臺中木材加工廠	72	59	81.94%
10	楠梓工廠	142	126	88.73%
11	龍崎工廠	152	72	47.37%
12	臺北紙廠	293	211	72.01%
13	榮民化工廠	129	59	45.74%
14	塑膠工廠	388	248	63.92%
15	食品工廠	233	122	52.36%
16	冷凍加工廠	177	89	50.28%
17	礦業開發處	92	60	65.22%
18	液化石油氣供應處	951	266	27.97%
	小 計（工礦）	4,609	2,665	57.82%
19	臺北榮民技術勞務中心	2,562	653	25.50%
20	高雄榮民技術勞務中心	2,263	661	29.21%
	小 計（勞務）	4,825	1,314	27.23%
21	榮工處（工程）	11,023	6,009	54.51%
	合 計	20,457	9,988	48.82%

## 「榮民工程事業管理處」的公司改制及事蹟



美國關島美軍宿舍。



約旦雅宜公路。



新加坡捷運。



臺北市捷運南港工程。

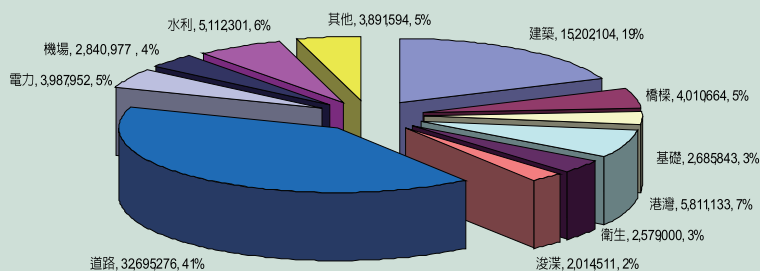


高雄市捷運大圓環車站工程。

本會「榮民工程事業管理處」，創立於民國45年，擁有光榮悠久歷史，為因應民營化、國際化、自由化的競爭趨勢，配合政府民營化政策，於87年7月1日正式改制為「榮民工程股份有限公司」，係由財政部國庫署及本會安置基金共同持股之國營公司。

國內的重大經濟建設，從東西橫貫公路開始，以至曾文水庫、十項、十二項、十四項建設到六年國建、雪山隧道等，貢獻出工程人員的智慧與心力，臺灣各處之建設無不烙有榮民員工的血汗與腳印。另也是我國最早開拓海外工程市場的單位，55年起，由浚渫工程開始，而後漸及道路、橋樑工程、更擴展到港

歷年承辦各項工程成果



榮民工程處（公司）歷年承攬工程成果。

灣建築、機場、水壩、工業區、鋼廠乃至綜合性的統包工程。工程足跡遍及美洲、亞洲、非洲以及太平洋地區，共計17個國家，截至98年10月民營化前承攬國內外各項工程計7,964筆，承攬金額為8,083億元，對國內經濟建設及國民外交工作有所貢獻，為配合政府民營化政策，其核心營造業務於98年11月1日完成民營化，該公司詳細事蹟請參閱「輔導會真情故事（榮工事蹟篇）」、該公司網站（<http://www.rsea.gov.tw>）。



總統蔣公與曾文水庫施工榮民。



北迴鐵路隧道工程。



臺中港鳥瞰圖。



中正紀念堂。



核能發電。



臺北市基隆河整治。



雪山隧道施工。

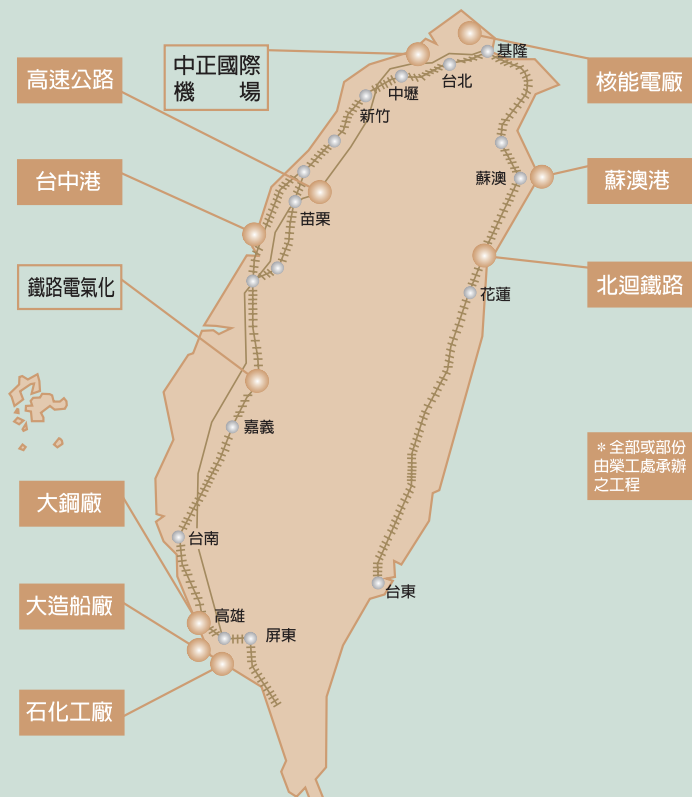


雪山隧道通車。



北宜高速公路雪山隧道北口。

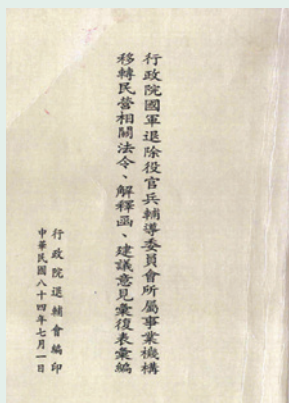
### 十項建設工程



榮工處承攬政府十大建設八項工程之全部或部分。

## 推動移轉民營情形

一、依據：立法院民國79年第85會期審議「戰士授田憑據處理條例」之附帶決議，辦理所屬之工業、礦業、工程等事業機構民營化；「移轉民營條例」等法令；及行政院於82年11月24日核定「本會附屬生產事業機構移轉民營執行計畫」，辦理18所事業機構民營化。



移轉民營法令彙編 (133頁)。

二、自85至100年計完成液化石油氣供應處、榮民氣體製造廠、岡山工廠、食品工廠、榮民製藥廠、龍崎工廠事業廢棄物區、榮工公司環工處之水處理、楠梓及高雄工廠、花蓮工廠、核心營造業務等10所事業民營化。

三、榮民製毯工廠、彰化工廠、礦業開發處、榮民化工廠、楠梓工廠、印刷工廠、臺北紙廠、臺中木材加工廠、臺北鐵工廠、桃園工廠、塑膠工廠等11所生產事業機構，因營運無法自給自足，不具民營化誘因，且逾移轉民營時限，自85至92年陸續結束營業。

四、榮民工程股份有限公司於96年11月6日完成工程材料事業部花蓮工廠「三棧、和平、大濁水三礦場」民營化，合組新公司名稱為「榮豐礦業股份有限公司」。98年11月1日完成核心營造業務民營化，合組新公司名稱為「榮工工程股份有限公司」。



民營化之榮民氣體製造廠大門。



民營化之食品工廠大門。



民營化之岡山工廠大門。



民營化之榮民製藥廠鳥瞰圖。

## 發展觀光事業

本會各農林機構自然資源豐富，於民國70、80年代逐步轉型發展觀光遊憩產業，所轄武陵農場、福壽山農場、清境農場、彰化農場高雄場區、臺東農場東河農莊、壽豐會館與池上會館及棲蘭、明池森林遊樂區等遊憩點，已為國內知名旅遊勝地。



本會105年參加中國（上海）國際旅遊交易會，右3為事業處楊處長駕人。



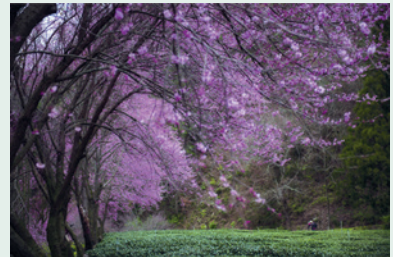
本會105年攝影比賽得獎作品於桃園機場展出，右3為李副主委文忠、右1為事業處楊處長駕人。



清境農場。



彰化農場高雄場區。



武陵農場。



福壽山農場。

各農場依季節辦理主題活動，如武陵農場櫻花季、清境農場奔羊節、福壽山農場賞楓季等，並推展多項體驗及DIY活動。近年積極拓展海內、外市場，每年參加多場國內、外國際旅展，並配合政府觀光計畫及新南向政策，以拓展亞太地區客群為目標，積極吸引遊客到訪並提升國際知名度。

105年辦理「Colorful Taiwan※絕色臺灣」攝影比賽，吸引3千多件於本會農林場拍攝之精彩作品投稿，得獎作品於105至106年間於桃園、高雄及臺中國際機場展出，創造熱門話題。



臺東農場東河農莊。



臺東農場壽豐會館。



棲蘭森林遊樂區。



明池森林遊樂區。

## 推展友善環境與安全農業

為營造優質環境，邁向永續經營目標，本會配合行政院規劃之愛臺12建設重點建設項目—東部推動「養生農業與觀光發展方案」推廣有機栽培。臺東農場自民國97年起陸續於花蓮玉里長良、臺東鹿野永安、知本等地陸續成立有機集團栽培區，並自102年起爭取行政院農業委員會農糧署、水土保持局、經濟部水利署等單位補助經費，辦理農水路改善工程提供農業生產灌溉排水需求。

104年於該等地區陸續完成有機專區農水路及周邊環境修建計314公頃。本會同時修訂符合有機農業契約規範及辦理有機農業訓練班，加強委營戶有機栽培專業技能。隨著有機栽培規模持續擴大，截至107年9月底，有機栽培面積已達374餘公頃，其中198餘公頃已取得有機認證。武陵、清境及彰化農場自辦及推廣有機栽培委託經營亦有成果，至106年底，農場自營及委營面積累計達400餘公頃。



景觀優美的長良有機專區，不但生產健康的稻米，也是推動花東樂活產業的明珠。



永安有機專區係位於臺東縣鹿野鄉地形完整之獨立區域。



知本有機專區。



池上有機專區。

## 創新多元行銷

為推廣國內特色休閒農業旅遊，武陵農場將試種多年之杭菊，於果五區擴大種植，並推出「杭菊體驗」一微旅行行程，入園遊客除了搭乘農場遊園巴士，沿途欣賞農場風光，更可親身體驗採杭菊樂趣。清境農場亦於民國107年推出獼猴桃採果樂與杭菊採花趣活動，福壽山農場則推出蘋果採果樂活動，結合農業與旅遊體驗及學習，開發多元農業產品。



武陵農場杭菊生長情形。



武陵農場杭菊。



清境農場杭菊生長情形。



清境農場推出採杭菊活動。



福壽山農場蘋果採果樂活動。



福壽山農場蘋果採果樂活動。

## 延續與泰國皇家計畫基金會農業交流

民國60年間故泰皇蒲美蓬陛下為改善泰北地區山地居民生活及改進其農作習性，成立「泰王北部山地農業開發計畫」，責由畢沙迪親王主持，並特商請我國給予支援，此為本會與泰國農業交流之源起。本會於62年起執行4年1期「泰王山地計畫」，每年輪派技術人員留駐泰北山區，實地指導果樹培育、果苗繁殖、蔬菜種植、林木育苗等工作，直至84年5月海外技術合作委員會正式成立農技團輔導泰國農業發展，本會才淡出主導執行。

泰國為使計畫持續進步發展，並讓山民收入更為穩定，故成立「皇家計畫基金會」，以完善組織及科學化管理。皇家計畫基金會前主席畢沙迪親王於98年10月間親自率團來臺拜會本會曾主任委員金陵並洽談雙方合作計畫。後於99年間畢沙迪親王藉由來臺灣參觀2010年臺北國際花博會機會，與本會簽訂合作備忘錄。

為促進中泰農業合作交流，於104年11月合作備忘錄屆期後，本會董主任委員翔龍於104年12月率團前往泰國清邁續與泰國皇家計畫基金會簽訂合作備忘錄，期藉由人員的互訪，促進雙方農業交流並提升農業技術，亦可堅固過去前輩筭路藍縷所建立的互動基礎。



畢沙迪親王與本會董主任委員翔龍簽訂農業合作備忘錄。

## 前桃園工廠促參興建為大型綜合物流中心

本會為秉持「政府資源有限」、「民間力量無窮」的理念，積極利用結束營業之閒置土地建物，配合「促參法」政策，期望藉由民間之參與，讓其再生。因此依據山立通運公司之自行規劃申請，辦理本會「前桃園工廠興建大型綜合物流中心」促參案，營業項目以國內車廠車輛零件倉儲管理及成車管理為主。依促參案相關規定辦理審核及公告等作業，於民國94年9月13日由本會與該公司完成簽約，96年2月28日完成興、整建，並開始正式營運，將該廠閒置土地、建物加以有效利用。



前桃園工廠促參前廠房（已拆除）。



曾主任委員金陵訪視前桃園工廠促參案。



興建之汽車零件庫房及檢料作業。



前桃園工廠以ROT促參案興建之大型綜合物流中心。

## 愛心不落人後

第五處及業管之各所屬、投資事業機構愛心不落人後，平日除積極投身公益活動外，遇國家或國外有重大災難，都充分發揮「人饑己饑，人溺己溺」之精神，踴躍參與救災活動。例如民國88年921大地震、93年72水災、93年南亞海嘯，該處及業管之榮民製藥廠、龍崎工廠、食品工廠、欣桃天然氣、欣彰天然氣、欣中天然氣、欣欣水泥、欣欣生技食品等公司，紛紛慷慨解囊積極救災，此一善行義舉贏得社會大眾好評，並獲本會頒獎表揚。



榮獲南亞賑災活動獎狀。

## 典範人士專訪

### 專業又敬業－黃偉昌組長

在一個深秋的早上，在靜謐的辦公室裡，拜訪曾任本處簡任技正的榮電公司副總經理黃偉昌組長，說起話斯文平和、侃侃而談。

黃組長民國33年生，中正理工學院28期機械系畢業，專長在儀表校正、機電工程的黃組長，曾服務於聯勤兵工技術發展中心、技術中心及聯勤總部軍品監測處，本職學能優異。

78年夏，黃組長經由在本會服務的軍中老長官推薦，以軍職外調方式轉任公職，歷任本處技正、簡任技正、經營策略組組長等職務，對本會各事業機構營運改善及移轉民營等工作，績效卓著，直至89年春退休，任職長達11年。

自80年以後，由於國內外企業自由化之競爭、輔導條例第8條的取消、採購法的實施，加以時代進步，機器取代勞力，原為配合公務機構採購所需，及安置退除役官兵而設立的事業機構面臨空前的挑戰。因此於85年成立5人的「經營策略組」，目的是診斷、改善當時所屬及投資事業機構的經營，並檢討到底有沒有繼續經營、投資的價值，黃組長語調鏗鏘有力，若要繼續經營，在營運上一定要有所改變。當時黃組長不辭辛苦實地率小組人員走訪大部分的工廠，有的工廠還以駐廠方式輔導，因大多工廠主要市場是公務機構，且對設備的更新與新產品的開發能力明顯不夠，但像榮民製藥廠因執行GMP及與國外技術合作，具產品開發能力，營運狀況就較佳。小組的診斷及專題報告彙編成「經營策略研究」3冊，提供本會各相關處室、所屬事業及投資事業機構參考，對機構之營運改善、民營化、結束營業、或撤資提供有助益之評估及建議。雖然事隔多年，但述說這段往事時，仍能強烈感受黃組長當時的滿腔熱血及深切期許。

初見黃組長，覺得嚴肅，隨著訪談的進行，感覺到平時喜歡閱讀，吸取新知的黃組長，是位個性溫和，沉默寡言的人，但該講話時毫不留言，更是一個執著於專業並有遠見的經營管理者。



黃偉昌組長。

## 先經工廠歷練的優秀專門委員－姚火力先生



姚專門委員（前左2）與第五處同仁於李楨林主任委員（前中）榮退惜別茶會合影。

姚專門委員民國38年生，中正理工學院32期電機系畢業。於76年春，在一個偶然的機會遇到正在本會臺北紙廠擔任廠長的軍中老長官，暢談之下答應其徵詢，辦理軍職外調至該廠擔任技術組長，一夕之間從國軍兵工技術尖兵，投入榮民生產事業行列。78年秋從臺北紙廠技術組長轉調至彰化工廠生產組長，歷練5年工廠實務經驗後，81年調至本會

第五處，經管所屬生產及投資事業之經營管理，期間歷任技正、科長、專門委員等職務，直至92年離職，前後參與榮民生產事業工作長達15年8個多月。

自80年以後，由於國內外企業自由化之競爭，以及國內公平交易法之實施，輔導條例相關優渥措施相繼取消，致使各事業單位陷入經營困境。面臨此劇變，各事業單位如何改善經營體質、改造企業組織、改變經營型態成為一重要課題，為使所屬生產事業徹底改造轉型，遂積極配合政府推動公營事業移轉民營之政策。

81年2月姚專委從彰化工廠調至本會第五處，躬逢此一挑戰，投入嚴峻工作戰場。第一家執行移轉民營之液化石油氣供應處，員工對優惠資遣及年資結算之計算方式與給付內容爭議不斷，雖經多次協商說明，仍無法達成共識，該處工會於85年2月9日帶領員工至本會抗爭，丟擲臭雞蛋，以蛋洗會本部大門，創下自家人炮打自家人的窘境，所幸在各級長官及同仁耐心的溝通及處理之下，一一化解員工疑慮，該處終於在85年3月16日順利完成移轉民營。

最難能可貴的是在移轉過程中，除第一家移轉之液化石油氣供應處員工到會本部陳情外，而後各家均平平順順的辦理移轉，未再有員工激烈抗爭情事發生，獲得行政院民營化推動小組多次稱讚與肯定。姚專門委員回顧參與榮民生產事業之轉型工作15年餘，一路走來，備極辛勞，但終於達成上級交付任務，苦盡甘來，堪足回味。

## 樂於助人的編譯－陳志沛先生

陳志沛先生當年面臨軍職上校屆退時，幸獲長官推薦，得以外職停役方式，轉調本會第一處，成為一名輔導新兵，從此與榮民輔導工作結緣12年。

陳編譯曾在本會第一處辦理榮民生活管理、權益維護及糾紛調處等業務，後調榮民礦業開發處，肩負事業發展與榮民權益維護雙重使命。為化解「勞資問題」阻力，多次往返各礦場與榮民協商折衝，終於完成任務，順利完成「團體協約」簽約。陳編譯深諳榮民須用「以柔克剛」方式進行疏導，宜先動之以情，未見排斥，再曉以大義，並承諾全力解決其生活困境，相信終能頑石點頭，在礦業開發處擔任輔導工作主管期間，陳編譯常能解決難處理之「勞資問題」，使勞、資雙方達到雙贏。

奉調本會第五處，負責綜合業務及投資事業經營管理，那段期間讓陳編譯難忘的就是處理立法委員質詢案。解嚴後黨禁開放，在野黨在國會形成強大反對勢力，對政府施政展開強力質詢，而矛頭則是對準國防部及本會，有關退輔條例及所屬事業之質詢案一日數起。本會基於維護榮民權益，自當據理力爭，為政策辯護。因此，對於立法委員質詢案，無不迅速審慎處理，惟恐有失，無奈格於形勢，退輔條例仍然難逃刪修命運，其中有利於榮民事業發展條文多被刪除或修訂，使榮民生產事業經營遭受空前沈重打擊，此時又面臨國內產業升級的挑戰，致使所屬勞力密集事業營收逐年衰退，虧損機構持續增加。在第五處劉處長國傳到任，盱衡全局後，斷然採取裁撤無競爭力且連年虧損生產機構，及引進學有專精企管人才，逐步改善事業體質，增加企業競爭力，同時充實部屬企業管理學能，提升文書、電腦作業，振奮工作情緒。果然，情勢丕變，全處人員士氣如虹，陳編譯有緣全程參與，深感榮幸。

榮民輔導事業是千秋萬世的事業，榮民輔導工作是持續不斷的工作。如今，時代在變，潮流在變，環境也在變，唯有洞燭機先，不斷創新調適因應，榮民輔導事業才能永續發展，與時俱進。



陳志沛編譯（右1）與姚火力科長（右2）及第三科同仁合影。

## 令人懷念的「董阿姨」－董樹芹女士

董樹芹女士，民國21年生。47年到本會服務，負責打字、登記桌收發文的工作。董女士起初任職於就業處（第五處前身）之下的工業中心，同年年底調回處本部，一直到她83年9月退休，長達36年的時間，都在五處服務。由於她待人親切熱心，工作認真仔細，在處裡的資歷又久，後進同仁無不尊稱她一聲「董阿姨」，歷任處長也都對她非常肯定與尊重。

董阿姨一路走來，經歷了劉誠、顧伯岩、劉慶生、鎮天錫、閻志恆、王心培、俞懷賢、王無冕等8任處長，參與了該處業務由無中生有的草創期，到廣設所屬機構的開拓期，之後各機構業務蒸蒸日上的成長期，以及配合政府政策推動移轉民營的轉型期，可說是該處發展演進史的最佳見證。

董阿姨回憶說，早年待安置就業的榮民為數眾多，如何快速、妥善地安置他們，是本會最重要的使命，而這項重責大任就是落在第五處頭上。在歷任處長的領導下，第五處同仁無不竭心盡力，積極辦理各項安置工作，大者如成立所屬各生產工廠，有效容納許多榮民（眷）；小者如有些榮民想自己做點小買賣，第五處輔導他們去開計程車，或是取得賣香煙的許可證，讓他們可以自力更生。董阿姨強調，只要能幫助榮民就業，第五處都想辦法去做。

最讓董阿姨念念不忘的是，第五處同事之間相處融洽，工作之餘常常相約小聚，有時還一起出外郊遊，情同家人。她憶起當年在館前路時，辦公環境雖然較為侷促，但蔣經國和趙聚鈺二位前主委，經常去各處室走動，勉勵大家打拼，使得大家工作士氣都十分高昂。她特別提到劉慶生處長，要求部屬以嚴格出



董阿姨荳蔻之年即於本會服務。



趙聚鈺主任委員於過年後巡視上班情形，董阿姨（中右）等第五處同仁向長官拜年（民國59年）。



董阿姨榮退時王無冕處長贈紀念牌。

名，但照顧部屬卻也不遺餘力，逢年過節都會請同仁到他家吃飯。某一年劉處長生日時，大夥兒自動自發幫他慶生，於下班後，克難地利用辦公室走廊排設了自助餐盤，簡簡單單，氣氛卻是溫馨喜樂。

另外一件讓董阿姨印象深刻的事，就是她在趙聚鈺主委任內，曾經名列「喝酒比賽」的前三名。本會成立以來，每年農曆年前，為了慰勞同仁們1年來的辛勞，都會舉行類似尾牙的員工大會餐。其中有幾年，趙前主委特別在會餐上舉辦喝酒比賽，男的跟男的比，女的跟女的比，比誰能用大玻璃杯乾高粱乾得最多，一時讓會餐的氣氛high到最高點。董阿姨有一年被推為該處代表下場比賽，一喝驚人，勇奪女子組前三名，還獲得趙聚鈺主委頒贈高級毛衣1件。



劉慶生處長（前排中）與董阿姨（劉處長右後）等第五處同仁合影（民國67年）。

董阿姨氣色紅潤，話語和藹，給人的感覺就像鄰家的老奶奶。看著她指著帶來的老照片，娓娓道來第五處過去的種種，彷彿陪著她走了一趟時光隧道，昔日的風華雖已不再，但留下的事蹟仍歷歷在目。「董阿姨」，我們永遠懷念您！