

榮民工程事業移轉民營故事

為配合政府「公營事業民營化」政策，「行政院國軍退除役官兵輔導委員會榮民工程事業管理處」於民國87年7月1日，正式改制為「榮民工程股份有限公司」，並概括承受既有權利和義務。公司的成立，最重要的目的就是期望藉著企業體制的建立，能夠更有效發揮效率，提高營運績效，以利在競爭激烈的營建市場中繼續作為產業界的領頭羊。

然而，受到國內、外經濟低迷影響，營建業更首當其衝，遭受嚴重波及，加以公司為改善人力結構，先後以舉債方式辦理了4次專案裁減，花費高達108億元，另外，公司雖然改制成立，卻仍須繼續擔負原榮工處退休之公務人員照護費每年高達8億餘元的重擔，加上公司配合政府開發工業區政策所投資450億元尚未回收，以致公司在財務及正常營運上受到極大的壓力，更遑論有餘力去推動民營化工作。但是，公司在改善經營體質和持續加入市場競爭，爭取工程的努力，從未間斷。93年4月1日更大幅度的變更執行新人事制度，以更彈性進用新人及強化組織上的運作，公司民營化的工作更大步地展開。

民國93年6月，公司嘗試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。經檢討係因公司除營造本業外，尚有環保工程、工程材料、預鑄、大理石及工業區開發等業務，規模過於龐大，國內廠商均無能力完全承接，以致流標。幾經檢討，開始朝「業務切割」模式，將各個不同業務區隔後，分別檢討辦理。

95年6月7日公司就營造本業移轉民營部分於舉辦第一次移轉民營投資人說明會，共有10家民間企業派代表出席與會，並就執行細節與公司踴躍交換意見，氣氛熱烈。

95年12月，行政院核定公司將核心營造業務和非營造業務切割辦理後，公司即將營造本業以「現金增資」方式辦理第二次公開招標，期間民間廠商熱烈參與，並有3家廠商領標，惟只有「中鼎工程」投標，又因其報價低於底價而宣布廢標。

歷經兩次招標失敗後，員工對於民營化及未來走向充滿疑義，沈董事長以「忠誠」、「敬業」期勉員工，戮力於個人工作崗位上，以開創最好績效，為民營化作準備。同時，積極檢討重新再出發。

兩次招標的方式雖然不同，但都因投資標的及條件與市場期待有所差異，致無法順利完成。經歸納、檢討投資人意見及各種主、客觀因素，公司於96年8月再提出第二次民營化修正執行計畫書，修正事項包括調整移轉（即營造業務）範圍，並建議納入泛公股事業聯合參投機制，採業務切割模式辦理，將公司劃分為營造及非營造業務二部份，非營造業務切割移轉予行政院國軍退除役官兵輔導委員會接續處理，營造業務繼續辦理民營化。該次修正計畫書於96年10月12日獲行政院核定後隨即辦理第三次招標，並預定97年1月31日完成，惟受大選及內閣改組因素影響而再次延宕。

雖然囿於主、客觀因素使民營化過程中遭遇許多挫折，但公司上下依然持續努力不怠，復就移轉範圍、投資人結構、投入資金、持股比例、作業時程及企業再造方案等內容，提出第三次修正執行計畫書，行政院民營化推動委員會在97年10月審查同意後，公司隨即在97年10月24日舉行「營造業務移轉民營計畫說明會」，行政院經建會、輔導會等上級機關也指派官員蒞臨指導，聽取公司民營化簡報，隨後並與各潛在投資人進行座談與意見溝通，再次展開民營化業務推動契機。

「營造業務移轉民營計畫說明會」舉行完畢後，公司即彙整、檢討各潛在投資人所提出意向書及建議事項後，依既定辦理事項及期程，於98年4月10日召開民營化招標作業第二次投資人說明會，並就新公司承受在建工程之相關細節、責任分擔方式廣泛交換意見。98年4月3日召開之公司第4屆第10次董事會，全體董、監事及產業工會勞工董事們也就民營化相關議題深入討論，充分交換意見。

為加強溝通宣導民營化，公司於98年4月17日起在北部營建施工處、南部臺南科技工業區施工處特分別舉辦巡迴座談，並邀請輔導會有關長官出席，和全體員工進行宣導和溝通，員工也非常熱烈地參與。

98年5月4日公司營造業務以「資產作價與人民合資成立民營公司」方式正式上網辦理第三次民營化公開招標作業，同時公司也積極要求總公司及所屬各施工一級單位，要仔細掌控進度與成本，為民營化預作準備。惟本次招標僅亞翔工程公司參與投標，經10天議約作業，雙方對施工管理費用、潛在風險之認知差異過大，致亞翔報價仍高於行政院核定之底價而未能議約成功，可說是「功虧一簣」，公司亦將議約結果陳報上級機關，預定7月1日完成民營化的目

標又再次受挫。

以「資產作價與人民合資成立民營公司」是公司移轉民營的最可行模式，這在招標和議約過程中已形成各方共識，在實質上的施工管理費用、潛在風險因素的認知差異上，在各方鍥而不捨努力下，再檢討修正部份招標條件，經上級機關同意修正後，公司終於在98年10月31日達成民營化目標。



榮工公司民營化簽約後，輔導會林副主任委員文山（中左）與亞翔公司董事長姚祖襄（中）、榮工公司董事長歐來成暨雙方工作人員合影。

為妥善處理民營化後未完業務，公司自98年11月1日至103年4月底已完成多項工程合約、工業區委託開發合約、環保業務合約、與爭訟案件等結案及清理工作，分述如后：

（一）在建工程

公司依清理修正計畫執行在建工程，國內在建18件工程委託榮工公司責任施工完工情形如下：

1. 崇德、隆盛新村新建工程（土建部分）竣工日期99年5月6日。
2. 臺北捷運CL700B區段標工程竣工日期99年6月11日。
3. 臺北捷運新莊線CK570G區段標工程竣工日期99年6月13日。
4. 核四第一、二號機廠房工程竣工日期99年6月30日。
5. 特二號道路第1標工程竣工日期99年7月8日。
6. 南港專案CL309標工程竣工日期99年7月14日。
7. 臺北捷運CK570E區段標工程竣工日期99年8月27日。
8. 臺北捷運信義CR283標工程竣工日期99年12月13日。
9. 臺鐵南港專案CL307標南港客車場隧道等併標工程竣工日期100年1月31日。
10. 機場捷運CU02A標支撐、覆蓋版等設施工程竣工日期100年3月10日。

11. 機場捷運CU02A標機場段潛盾及深開挖工程竣工日期100年3月17日。
12. 中和復興新村統包工程（土建部分）竣工日期100年5月2日。
13. 碧海1-A標工程竣工日期100年5月25日。
14. 捷運新莊線CK570C區段標工程竣工日期100年6月30日。
15. 新竹內灣支線第三標工程竣工日期100年10月28日。
16. 1011專案工程竣工日期100年11月14日。
17. 「忠勇分案」新建工程（土建部分）竣工日期100年11月30日。
18. 苗栗縣政中心新建工程（土建部分）竣工日期102年9月30日。

（二）局部民營化部分

1. 彰濱資源回收處理廠：公司於101年9月13日決標予第一序位合格投資人日友環保科技（股）公司，雙方於101年10月25日完成簽約，民營化基準日為101年11月16日。
2. 觀音污水處理廠：工業局依促參法於101年5月1日公告「桃園縣觀音工業區下水道系統擴建營運移轉案」，評選出最優申請人上化環境工程有限公司業於101年11月1日與工業局完成簽訂契約及正式進廠操作。

（三）財產（土地 / 建物 / 地上物－都市更新）處理：

1. 100年6月完成高雄市大寮區南分廠、桃園縣觀音鄉忠愛段及新北市林口區力行段381地號等3處土地標售作業。
2. 依行政院政策「新北市板橋浮洲榮民工程股份有限公司土地興建合宜住宅



核四第一、二號機廠房工程。



臺北捷運信義CR283標工程。

計畫案」於100年9月6日讓售板橋基地予內政部營建署。

(四) 轉投資處分

1. 100年3月完成印尼輔榮園公司股權讓售予印方股東。
2. 中國鋼鐵結構(股)公司自100年6月13日迄101年6月14日完成所有股票出售。
3. 歐榮環保科技(股)公司及榮豐礦業(股)公司經董事會決議，分別於101年12月25日及101年12月19日完成處分。
4. 大馬榮工聯營公司於103年2月28日完成處分。

(五) 工業區業務

公司已於102年4月11日函經濟部表示不再施作101年後續工程，並於106年5月12日達成合意終止契約事宜，完成工業區清理業務；本清理所得價款全數用以清償工業區貸款，大幅降低銀行外債及利息負擔。

(六) 檔案移轉

檔管局稽徵之200大工程檔案已於完成清理部分，分別於101年完成移轉檔管局2,718箱(3萬8,650卷)，及102年辦理移轉檔管局1,474箱(1萬9,271卷)。

新的「榮工工程股份有限公司」民營公司於98年11月1日正式成立，有300餘位工程及行政同仁隨同移轉新公司，繼續為新榮工效力。使用了54年的RSEA榮工標誌及榮民員工50餘年來累積的榮耀，也將隨著新公司的成立，持續在市場上閃耀著它的光芒。



臺鐵南港專案南港客車場隧道工程。



「忠勇分案」新建工程。