

軍職外調十年煎熬

台灣機械公司十年艱辛歲月

● 雷 穎

學以致用奉獻國家

我畢業於大陸名校南開中學，抗日聖戰期中考進前軍政部兵工學校大學部第六期造兵學系，在校苦讀五年。（註一）畢業後奉派到國軍兵工單位服務，自民國三十三年九月至六十六年十一月，共計三十三年兩個月。從事輕重兵器、彈藥、車輛等項兵工器材之研究發展，生產製造，補給保養，及各級兵工人員之教育訓練工作；擔任過基層技術工作，中階層技術與管理工作，及高階層指揮督導工作。自認對兵器構造，機械加工，火工作業，工廠管理，及全面兵工後勤工作皆具心得，立志要學以致用，終生奉獻於國家兵工事業。

軍職外調十年煎熬

民國六十六年，當我正步入兵工事業高峰之際，不意竟被調職，是以軍職外調方式，派到經濟部台灣機械公司工作。實際上當時台機的情況已近病入膏肓之境，在明知不可為的情況下，去苦撐了十年，眾多前輩、好友，都勸我不可貿然接受，李國鼎、馬紀壯、趙耀東諸公都說：「國家的確應該大力發展重型機械工業，但須另起爐灶，不可去接台機這個爛攤子。」趙耀東兄並說：「你要向法院長講，寧可去跳淡水河也不去接台機。」我只說：「你忘了我是現役軍人，必須服從命令。」此一去，我歷盡艱辛，受了十年的煎熬，也斬斷了我在兵工事業歷程中的輝煌紀錄，浪費了原可奉獻國家兵工事業的十年精力。

台灣機械公司是經濟部所屬的國營事

業，自民國三十五年成立至九十一年結束，歷經五十六年的慘澹經營，此其間，主持過台機公司業務的董事長、總經理前後計二十餘位，每一位均皆業界精英，都是機械工程專才，或是具有管理領導經驗的政府單位首長。難道此中就沒有有一位有能力辦好台機公司？此事說來話長，但是以我主持該公司十年之經驗，認為其真正原因如下：第一，是政府制度及法令規章之未切實際，豈可以一個必須在市場上競爭營利之事業比同政府公務機構來督導管制，考核行事，是則受到諸般法令規章約束之公務人員，如何能面對市場上之激烈競爭？第二，日本重機工業全力入侵我國市場，其爭取業務方式之犀利，公關手段之高明，實非我等公務人員，受政府各種法令限制，所可匹敵。否則必致動輒得咎，

以至於被治以「圖利他人」之罪，經辦人員為求自保，乃難作積極性之競爭。第三，現有制度關係多種法令，修法困難重重，此種情況，歷任經濟部長亦均瞭如指掌，而實際上又難於變法。於是乃有民營化之呼聲，擬藉由民營化以突破既有之制度與多重法令之侷限。為此，在日益嚴苛的社會輿論與層峰殷切要求加強改進的情況下，只好另覓新人去主持台機公司。當時經濟部境內，雖多具備有能力、有學識、有經驗之士，但因為對台機公司實際情況已認知甚深，都避之唯恐不及。於是乃起意於尋求境外有能力並具備機械工程技術與工業管理經驗，且能為層峰信任之士，「不巧，我就因稍具如此條件而不幸」中選

法令影響時效業務大礙

經濟部所屬的國營事業眾多，難道只有台機一個公司有此困難？實際上，各司各有不同的背景，不同的市場。中油和台電在民國六十和七十年代時是「專賣」型的公司，售價由政府頒定，不可能有虧損。台糖與台肥雖非專賣，但市場佔有率極大，能夠左右市價。中鋼與中船是在國

家十大建設之列，先為民營，後改國營，政府特別核准「特別管理辦法」，多予授權，放鬆管制，人員亦無公務人員身分，不受「公務員服務法」之束縛，公司並可自行在海外採購設備及材料。其他較小公司則和台機一樣，無法享受此種特權，但這些公司的市場比較單純，競爭者也不多，而台機則不同，其業務倍受國內外同業之威脅，加之又是「訂貨生產」型之工業，必須先拿到訂單，才能開始購料，所以在購料、加工製造等種種過程中，爭取「時效」極為重要，但政府公務機構在既有之法令規章管制之下，因採購作業所制定之防弊手續形成層層關卡，偏於所訂條例嚴密而週詳，爭取不了時效就成為業務進行時的大礙，也就是競爭時的致命傷。故而台機因交貨不能如期而損失業務至鉅，也就只有徒呼奈何了。

出任中鋼台機董事

經濟部主管國營生產事業，為達成上級交付之任務，並為整頓重機工業，不得已乃於部外覓求適當人選來主持台機，實在也是用心良苦，其間曾多次賦予我以新「職位」，也是安排調我去經濟部工作之

伏筆。溯自民國五十九年五月初，其時我正任聯勤總部兵工生產署署長職務，忽然接到經濟部孫運璿部長一封「聘函」聘任我為「工業指導委員會機械工業小組委員」。經濟部未經與國防部協調同意，以公文直接聘任一名現役軍官為經濟部屬的「委員」，似乎不合體制，我個人雖感榮幸，但不知能否「應聘」？乃去請示總司令劉廣凱上將，他倒十分爽快，認為這是我個人和聯勤總部的光彩，同意去應聘。民國六十年十月廿九日，我仍在兵工生產署工作，又收到經濟部一封公文，提名我為「中國鋼鐵公司」政府股權代表，參加十一月二日之發起人會議，並被提名為政府股權之四名董事之一（其他三位為：經濟部次長張光世、財政部次長王紹瑄、工業發展局局長章永寧）。我事前亦不知情，我的直屬長官聯勤總司令亦無所悉，經多方查詢才知道是孫運璿部長向國防部馬副部長紀壯所提出之口頭建議，我遂以現役軍官身分應經濟部之聘就任了中鋼公司董事。在中鋼董事會期間並應趙耀東董事長之邀，擔任「工程及採購委員會」的委員，為中鋼奉獻心力，也擔當責任（註二）計十九年，直至我年屆七十歲方才離職。

民國六十一年十月十八日，經濟部又再聘我為台灣機械公司董事，長官既然同意，我就同時擔任了兩個國營生產事業的董事，因此除竭心盡力為兩公司提供意見外，

未慮及其他。民國六十三年年底，張光世

次長在中鋼董事會中將我拉到一旁向我說：「孫部長想請你到經濟部幫忙」。一來整頓台機公司。我才恍然大悟，原來經濟部早已蓄意調我去台機公司工作。

孫部長向行政院蔣經國院長提出要求，要調我去接台機之事，事前並未曾與軍方協調，亦未曾徵詢我個人的意願，蔣院長亦未曾立即同意，是先詢問參謀總長賴名湯的意見，賴總長即向院長力陳聯勤仍需要我，表示反對外調，院長亦即打消此意。並囑賴總長另行推荐軍中人才。賴總

長立即告知我此事，並召我面商人選，我即推荐侯碩先生任台機總經理，渠力撐兩年餘，頗有建樹。六十四年元月七日蔣院長召見我，除了談到許多兵工建設的事外，還特別提到「最近有數起外界擬借調你的事，我看，聯勤還需要你，不必出去。」此其間，外調之傳聞仍不斷，六十五年七月廿八日賴總長召見我，告知勿信傳言，安心在聯勤工作。蔣院長於九月八日再

召見我，談許多兵工建設與人才培訓的事，又再說「軍中仍需要你，不會外調」。

「外職停役」入主台機

民國六十六年八月九日參謀總長宋長志上將召我到他辦公室告知：「院長昨天告知我，要調你到經濟部去工作，未提什麼工作，也未問我的意見，我知道兩年半以前，院長曾問過賴曉公（賴名湯字曉庵），曉公曾說明希望你留在軍中，而昨天院長只告知我，而未問我有何意見。」八月十五日中午孫運璿部長邀我到台北市再保大樓餐廳午餐，向我說「院長希望你到台機工作，當董事長並不管事，幹總經理才能夠有所發揮。」既是「院長希望」，我當然要接受。

在多位前輩指點下，我為孫部長與國防部高部長魁元擬就一篇兩位部長聯名的簽呈，經兩位部長同意並蓋章後，呈報蔣院長。這篇簽呈亦是我所提出的具體發展重型機械工業的方案，並得到孫部長當面承諾「全力支持」，並親筆簽名。

簽呈 六十六年九月

茲為 遵照

鈞座指示，積極發展我重機械工業，謹

建議下列措施：

一、將經濟部台灣機械公司及國防部之「聯勤軍車廠」及委託唐榮公司經營管理之「中興合金鋼廠」合併成立「中國重機械公司」，澈底汰舊更新，並添購機器設備，以擴建我國重型機械製造能力。

二、中國重機械公司之任務及發展之目標為：

- (一) 重型整套工廠設備之設計與製造。
- (二) 重型車輛之製造。
- (三) 原動機之製造（包括各型柴油機、氣渦輪機及汽輪機）。
- (四) 重型工業設備如鍋爐、泵浦、鼓風機、吊車及其他重型機械配件如軋鋼滾輪等之製造。
- (五) 鐵道車輛之製造。
- (六) 砲管、船軸及特種合金鋼件之煉製與加工。

三、政府作適量之投資，使新公司能有健全財務結構，並參照中鋼中船管理辦法，多予授權，使能迅赴事功，增加營運成效。

四、聯勤副總司令雷穎中將暫自國防部借調經濟部，負責中國重機械公司之籌備事宜，俟該公司正式成立時，外職停役

派任該公司總經理職務。

五、國防部聯勤軍車廠及中興合金鋼廠全部資產淨值，作為中央對中國重機械公司之投資，現在該二廠之工作人員，由兩部協商酌調新公司工作。

六、國防部派董事參加中國重機械公司之董事會，以加強該公司對國防工業之配合。

以上所陳是否有當，敬祈

核示

謹呈

院長蔣

國防部部長高魁元

經濟部部長孫運璿

這份簽呈也就是我所提出的方案，最重要的一點是：「成立新公司，比照中鋼與中船的特別管理辦法，減少法令規章的管制。」簽呈送到行政院後，在秘書長張繼正先生手中，等待簽辦。我於九月二十一日專程往見張秘書長，向他詳陳種切，承他承諾將此方案再詳陳院長，希望能照所擬之方案進行。

九月廿九日張秘書長電話告知，尚無機會與院長當面談，簽呈已由孫部長取去，逕入院長室，商談片刻後即再由孫部長

攜出，已奉批示：「雷穎中將外職停役，任機械公司總經理，餘另作處理。」這「餘另作處理」也就是「一切新方案暫不談，仍循往例，未面對實際困難重點——制度與法令規章，僅先換一個人撐住現況再說」。但既是行政院長親筆所批示，我當然只有服從。

我於民國六十六年十二月一日接任台灣機械公司總經理職務，五年之後再任董事長兼總經理，再經一年三個月辭去兼職，總經理職務由劉秉坤先生接任，我則專任董事長職務。此一去整整十年有餘，歷經艱辛。

建立國家重機工業能力為主 不必在意眼前盈虧

此十年艱辛歲月中，由於自己率領同仁默默努力，及長官的支持，台機公司在建立國家重機精密機械製造能力方面確亦有突飛猛進的成績，如籌建船用柴油主機之製造能力，購置高精度之重機機器多件，如電腦數據控制龍門銑床（工作台長二十三公尺，能負荷五百三十公噸之工作物），電腦數據控制落地膛銑床（工作空間高度五公尺，轉台最大負荷四十公噸）

電腦數據控制精密旋臂鑽床，及能精鑽十公尺以上之特殊深孔鑽床等巨型機器數十部，並訓練多名技術人員，均能熟練操作及保養各部精密重機機器，產製有關產品。在營運績效方面，民國七十年開始產製兩萬至四萬匹馬力之巨型船用柴油主機，在七十二與七十三年創每年生產十二台最高設計產能之生產實績，並能深得各船東對其品質之肯定，後因日本重機工業之入侵我國市場，而使業績逐漸萎縮。外銷機器設備，如水泥廠、製糖廠之整廠設備均亦曾迭創佳績，但對公司整體盈虧則仍無法扭轉頹勢。在改善公司財務結構方面，承蔣院長經國之支持，撥增貸款十億元，使公司減輕銀行貸款利息每日數千萬元之負擔。

蔣總統經國先生在此十年中，曾來台機公司巡視四次，每次均垂詢甚詳，並親臨工廠視察工作進度，對建廠情形極表滿意，曾親口對我說：「要以建立國家重機精密機械工業能力為重點，眼前的盈虧不必太在意。」此話使我受到極大的鼓勵，並心存感激，但我並未曾向任何人提起過，因為我認為由我口中說出去，只會有反效果，故而只在台機盡一己之最大努力，

默默耕耘，也自認沒有交白卷。蔣總統並曾在中鋼召開過一次南部國營事業主持人的座談會，在會中還特別主動的舊話重提，「台機公司可以考慮改組為『中國重機械公司』與中鋼中船鼎立，並以相同之特別管理辦法營運。」當時經建會主任委員俞國華先生亦在座，但因有關法令與組織法規之更改，茲事體大，以致拖延甚久，後竟不了了之。深知內情者則一語道破：「台電、中油兩大公司還未能享受此一特殊待遇，那裡會先輪到台機呢！」真是錯失良機了，怎能不為台機興嘆！

憧憬企業化——開放民營

經濟部先後兩任部長趙耀東與徐立德先生，對台機之困難知之最詳，都認為只有開放「民營」或澈底「企業化」經營，才能解除公務機構法令、程序，與公務人員身分的困擾。我在七十三年六月十八日向立法院預算、經濟各委員會報告次年營運預算時，曾報稱：「趙前部長耀東曾多方努力，試圖將台機公司開放民營以擺脫法令規章之束縛，確係一可行之突破，惜尚無眉目，至為遺憾。」趙耀東部長於民國七十一年曾指派中船副總經理吳質義於

赴日本洽公之便，與石川島重工業（HII）洽談，請派員來台評鑑，並投資台機公司，曾允只要投資台機資本之三分之一，即可將經營權授予石川島。結果石川島公司同意來評鑑，但不同意來投資。七十一年四月廿三日趙部長又面告：已與日本三菱重工業談妥派員來評鑑台機，並考慮投資。五月二日趙部長再面示：已與三菱重工業高階層談妥，願來投資，但要先派員來評鑑後再作決定。七月八日三菱重工業派小組來台，拜會趙部長時，趙部長再提投資事，該小組人員答稱「不知投資之事」。七月十一日至十三日該小組赴台機評鑑，並提出一份診斷書，該小組事前並有問卷由台機詳答種種切，惟自始至終未曾索取有關財務之資料，其診斷純係以「企業管理」為中心，老生常談，未切實際，根本不能解決問題。

民國七十三年十一月，徐立德部長再邀日本石川島重工業公司派專家來台灣，對台機再作評鑑診斷。我為避免石川島重蹈三菱重工業診斷書之覆轍，在十一月六日與石川島專家三上（MIKAMI）先生首次會談時即先提出台機的主觀環境和缺點，政府的經營方式以及公務人員的心態：

（一）政府以督導行政機構的法令規章與作業程序來管理和督導國營公司，其重點在「防弊」，為使防弊措施嚴密而有效，故不得不增加考核與監督的手續，設置關卡，步步查核，因而犧牲工作效率，尤其是時間的延誤，台機公司在競爭的市場上，「時效」是極為重要的條件。因而成了「致命傷」。

（二）公司全部人員都是政府的公務人員，有特定的「公務員服務法」來管理一般工作行為，再加上「採購程序」，審計，稽查等有關條例，使公務人員的心態，在「守法」和爭取公司最高利潤之間感受有極大的矛盾，而左右為難。於是產生最自然的反應，以「守法」來自保。七十三年十月十四日工商時報的社論論及此事，曾說「雷穎未必敢保證他的同仁在採購原料，生產製造，推銷產品等實際事業經營上，已盡到了爭取最高利潤，掌握最佳商機，支出最少成本之最大可能。一個營利事業不談績效而只論守法，實在是非常可悲：——真是一針見血的話。」

（三）台機是國家投資的事業，有優良的新型設備，技術水準很高的員工，對石川島而言，如果來投資合作並主持營運，在

台灣建立一個堅強的據點，將可佔領此一正在發展的好市場，能將石川島的最大競爭者，如三菱重工、川崎重工等公司，驅離此一市場，希望石川島慎重考慮。

結果是：雙方都無法提出合作條件的保證以致無疾而終。這兩家公司藉此「評鑑」機會把台機公司的工作情況生產能力等摸得一清二楚，在日後的市場競爭中，台機只有任人宰割的份，那裡還能爭取到業務？日本人並不會「免費」為我國作評鑑工作，聰明的日本人收穫大矣哉！

十年艱辛默默耕耘

蔣總統經國先生於民國七十七年一月十三日去世，我立即向李達海部長提出辭呈，李部長是在南開中學高我兩年的學長，時有接觸，對我早具相當瞭解，當日懇談之後，更加同情，並謂「需不需要我為你先安排好去處？」我當即答謝了，因為我可以回到軍中支領退役軍官的退休俸，生活無虞，因之乃終能於七十七年一月底離職。共計在台灣機械公司工作十年另兩個月。

我離開台機之後，由中鋼公司副總經理張有琮先生接任董事長，任職七個月，

因體弱不耐繁劇而離職。經濟部再請教育界機械工程專家成功大學教務長翁政義先生接任董事長，接事八個月，瞭解實情後，自請以學官不宜兩兼為由而回到成功大學。後再由金融界陳再來先生任董事長一年九個月，退職立法委員謝生富先生任董事長一年六個月，均未能久留，而未發揮長才。後期由公司內升董事長二人，一是會計財務專家李清淵，一是法律專家林義雄，各任董事長五年，均曾奮力挽救公司之困境，維持公司之生存。至民國九十一年，台灣機械公司正式瓦解出售而結束。

這「十年艱辛」宛如一夢，對我來說確是一大憾事，但是也從中得到許多閱歷，尤其對直接受領的任務盡了最大的努力，在默默耕耘中達成目標已能使交付任務長官有所瞭解，並予肯定，我也就問心無愧了。

註一：民國二十八年投考兵工學校大學部第六期的高中畢業生計一千五百餘人，分別在重慶、成都、貴陽、西安、桂林、昆明六大城市應考，結果錄取造兵學系六十名，應用化學系四十名。在校五年間，因課業壓力過大及健康等因素而休學或轉學者甚多。民國三十三年畢業時，僅餘

造兵學系三十六名，應用化學系十四名。

註二：中鋼公司董事會決定成立一個「採購委員會」（後再擴大為「工程與採購委員會」，公司內均稱「監標會」）代表董事會審查一百萬美元以上的工程案與採購案，此一小組由董事長提名，經董事會通過而成立。趙耀東董事長特別要求我參加，另有政府股監事李增榮先生（行政院主計處第二局局長）及民股監事蔡同嶼先生（名會計師）。此一小組後經多次改組，並由三人增為五人，人事變遷多次，而我始終在其中。此中只有我是工程師出身，並有建廠經驗，其他各位董監事都是會計與管理專家，故而對於工程及購品之規格與技術方面之問題，多由我提出，並多以我的意見為會議結論，職責至重。

本雜誌本期如有掉頁、缺頁、污損，請寄回臺北市龍江路一〇八號三樓中外雜誌社調換。

本雜誌所發表文字及圖片，未經徵得同意，一律禁止轉載，如有侵犯依法追究。