

參加台灣經建工作憶往

加工出口區二十年 (三)

● 王遠九

(曾任基隆港務局船機課長、省交通處科長、加工區管理處總工程師、主任秘書、副處長、新竹科學園區籌備處副主任等職)

擴大編制·修訂法規

民國六十年(一九七一)另一重要工作是奉命研究擴大加工區管理處人員編制，以及參與「加工區設置管理條例」與有關法規的修訂。在當初籌設第一個加工區時，並未想到要增設更多加工區，故原始訂頒的「加工區管理條例」及管理處人員編制等法令規章，均係以一個區為構想。增加兩個設在不同地點的新區後，如何有效管理？首先要辦的便是擴大管理處編制。按管理處為直屬於經濟部的政府單位，負有執行政府法令的責任，

但也是個自籌財源、自負盈虧、自給自足的事業單位，更要對區內廠商提供便利而有效的服務。這種多重任務集於一身的奇特機構，使研擬修訂法令時煞費周章，頗有又要馬兒跑，又要馬兒不吃草的困擾。我以兼顧全局的幕僚長身分，思考這些問題，認為人員編制應求精簡，以不影響服務品質為原則；收費則以夠營運開支，不求獲利為原則。因收費太貴將抵銷免稅吸引投資的效果，況政府設置加工區之目的在謀求國家長遠利益，不應計較近利，與純事業機關以營利為目標者不同。管理處的開支，極大部分

在人事費，三個區同時營運，必須設置三套人員管理，經商討後決定每區各設一個處；其中一個為總處，兩個為分處。總處決定設在面積較大之楠梓區，除直轄高雄及台中兩個分處外，並兼管所在區之營運，以節省一套人員。至於每區用人多少？我先從設廠屆滿的高雄區有多少工廠、多少員工、每年進出口噸位及金額；再依據立法授權管理處管理事項，及各單位各人業務性質與處理公文件數等，作一詳細統計；然後以每人每日辦公時間，所能、所應有的工作份量，截長補短，勞逸平均，將業務依性質重新

分配，再決定用人數。此一作法與過去機關用人，均由人事單位依估算決定編制大小的方式不太一樣，難免有人批評我過於『學究氣』，但處長接受了我的建議而交人事單位採行。當然，儘管如此合情合理，以科學方法擬訂管理處之用人，通常上級及立法單位，並不全部採信，在呈報上級核定時，往往不問情由而加以刪減。故根據我所估算的總人數，再加上一成人數上報，以預留刪減餘地。管理法規與用人編制經過冗長的作業與層層核轉，全部核定已是兩年以後的事了。這年另有一件有意義的工作，值得一提：那是台中新闢深水港，須向國外訂購新式挖泥船，此次政府未以高薪向國外聘請顧問公司設計規劃，而由當時已離開基隆港轉任中華工程顧問公司、負責台中新港設計的老長官趙春官先生，找我替他寫新型挖泥船的採購規範、圖說及招標文件。這項並不簡單的工作，我全力去作怕也要

三、五個月時間。我受長官愛護，不便拒絕，乃利用業餘時間，自當年八月開始至次年六月止，又畫又寫地總算交卷。事成，中華工程顧問公司給我十萬台幣作酬勞，對我幫助不小！

家事牽掛·初請退休

民國六十一年（一九七二）楠梓區的公共設施幾乎全部完成，廠房也部分完工，交通銀行分行及一家製造洋傘的工廠已在區內開始營業，我的工作已有交代，工作熱度卻隨著妻的健康每況愈下、公私不能兼顧而大減，以至於心情日壞。當年四月首先向管理處副處長葛震歐先生（吳梅村先生請假，葛代理處長五年後，轉任經濟部商標局長至退休）請代向吳梅村處長轉達我提前自願退休之申請，未獲應允。五月再上簽呈請退，再批慰留，但吳處長念我處境困難，暫派我在管理處台北聯絡處上班，以便就近照顧日廣及家務。惟未及一月卻因吳

處長出國公幹，我也基於責任所在，處理公文不便，又被調回高雄上班。日廣終於無法工作，乃於當年向台北女師附小申請資遣，所得七萬多元資遣費用以償還台北市銀部分房屋貸款，減少家用開支。日廣在家休養，全心歸主耶穌，病情漸告穩定。我自願退休事，曾為幾位關心我的老長官獲悉，首先是前基隆局總工程師趙春官先生擬介紹我入中華顧問公司任工程師；章紹周副局長亦熱心奔走為我另找工作；徐人壽局長當時改任航業鉅子董浩雲先生主持之中國航運公司總經理，有意邀我加入工作；至前交通處陳聲簧處長當時已卸公職，改任商業鉅子徐有庠先生主持之裕民航運公司董事長，亦曾找我就內壠工業區規劃提供建議。我因退休未准，這些盛情均無法領受，但對長官厚愛卻永銘心版。

同年八月第一個以加工區設置管理經驗援外的案件成立；在此之前，

雖有幾個國家要求我國技術指導，並派員來台學習；如馬可仕總統時代之菲律賓及朴正熙統領時代的南韓，均各自在其國內仿效設立加工區。這次是阮文紹總統主政的越南，在美援資助下，要我們派專家前往實地指導三個月，吳處長自己領隊，首批指定我與當時任管理處儲運中心主任的孔繁柯兩人陪往，乃著手辦理出國手續，越南政府此時派首批官員先來學習，我負責部分指導。

民國六十一年（一九七二）十二月三十日，我曾工作過十七年之久的基隆港務局，終如預料發生震驚中外的重大貪污案，副局長以次二十二人被收押，局長以牽涉頗廣，但有高官掩護，法院以「另案處理」，不了了之，其餘多人則判刑自五年至十年不等，其中不乏冤屈。對當時人治社會，法紀蕩然，公理不張，深惡痛絕。我深慶有自知之明，趁早辭退，否則可能受池魚之殃。

改派台中·管理分處

民國六十三年（一九七三）我的工作又有轉變；曰廣健康再度惡化，在公私不能兼顧的壓力下，我工作時有心不在焉之感。此時，加工區管理法規修訂陸續完成，總管理處設楠梓區之下設高雄、台中兩分處；吳梅村先生奉部派為總處長，葛震歐先生任副處處長後，吳對總處主管及高雄、台中兩分處正副分處長人選安排，煞費苦心，久思不能解決。原則上望我能接較大的高雄區管理分處長之職，以便就近協助他辦理一些研究發展工作。當他以此意願告我時，我以妻病情嚴重，命在旦夕，請他體恤我的困境，讓我提前退休或辭職，以便回台北照料家務。吳不肯，卻要我接台中分處長，使離台北較近，往返照顧方便，感其誠意，祇好接受。這年元月二十二日，總、分處奉准成立，各單位主管皆同時發表。二月七日我到台中正式接任分處長。分處下設：投資（第一課）、外貿（第二課）、工商（第三課）、勞工（第四課）等四課；另設秘書、人事、會計及安全四室，辦理行政管理及內部作業；至於業務方面則另設：衛生保健所、食物供應中心、清潔隊、女子宿舍管理所、以及受分處督導之儲運服務中心與駐區警察分隊等。麻雀雖小，五臟俱全。員工總數近二百人。如前所述，加工區管理處是一個行政兼事業雙重性質的自給自足單位；業務範圍繁雜而廣泛計有：屬於經濟部國貿局主管之進出口簽證，工業局主管之工業管理、投資申請及審核、商業登記管理；屬於中央銀行之外匯管理審核；屬於地方建管單位的區內建築發照；屬於內政部或地方社會局之勞工行政、工業安全衛生；加上食物供應、女子宿舍及儲運等幾個事業單位；其所經辦事務幾乎涵蓋了經濟部所轄機構各項任務，且有過之。管理這樣一個單位

所須具備的知識，包羅萬象。接事時台中區內已有約十家工廠開工生產，

開發經驗·技術援外

員工約數千人。我到任後，來區洽請投資的中外企業，大量湧至；尤其許多精密工業如：照像機、光學、鐘錶、電子等，更以台中區氣候環境佳、又在主要公路幹線上，所以均爭取在台中區有限（僅二十三公頃）的土地內設廠。台中區設立時，台中港尚未興建，離國際機場又較遠，然其設廠進度卻較同時開發的楠梓區為快；此點證明加工出口區並無建在港區的必要。這年裡除督促各單位做好各類服務，提高工作效率外；還要趕建廠房、女子宿舍及解決員工上下班交通問題。對於大批湧到投資者之接談，各方面重要人士參觀訪問的簡報接待，以及往返高雄、台北各地開不完的會議，確使我有分身乏術之感。但台中區的顯著績效：設廠家數、就業員工、投資及進出口金額，均成倍增長，再使我恢復幹勁，忘卻疲勞。

我自年初奉派主持台中加工區業務以來，業績超越其他兩區，因而受到各方重視。除接洽投資中外人士外，來台中區巡視考察及研究人士絡繹不絕；先後有總統嚴家淦、行政院長蔣經國先生、交通部長高玉樹先生、美國駐華大使安克志偕同美軍顧問團長及新聞處長，於民國六十三年（一九七四）七月十九日乘直升機降落小小的台中加工區訪問，我為他們簡報，並陪同參觀，於稱讚道謝而去。這些年來有機會由總工程師、主任秘書、乃至主持一個小小台中加工出口區管理分處，至後來調升總處副處長，經歷加工區之規劃管理各階段工作；加上遇事認真鑽研的習性，對於這一與國家經濟發展、創造台灣經濟奇蹟關係密切的事業，有了全面而充分的了解，故時常提出一些改進建議。因而招來識與不識、喜歡研究的人與我

討論問題、交換意見，其中除許多想仿倣我們設立加工區的外國人士外，有一位由中華民國對外貿易發展委員會（簡稱外貿會）引介的美國某學術機構的 Woodgains 先生，曾數度到台中向我請教，索取我寫的英文資料，並願協助我以英文撰寫的「中華民國的加工出口區」一書在美出版；後因手續重重未能實現，我對這位先生的虛心與熱忱，仍甚感謝。另一位是在西德大學修經濟學博士學位的陳福雄先生，以台灣加工出口區的成就為題，撰寫博士論文，請我指導，並提供資料，當然全力協助。此類向我請教加工區問題的國內外研究人員，尚有多起，容後再敘。（註：在一次偶然查閱的網路網頁上，讀到一篇有些許仿倣我設立加工出口區發表的寫作中，有一篇以我經濟部加工出口區管理處長為名：Wang Kuei-Seung，發表了一篇：「The Export Processing Zone and its Role in Taiwan's Industrial Develop-

ment」讀後，不但作者姓名與我僅一字之差：Wang Kuei-leou（王達九）——Wang Kuei-Seng 且書名及內容亦多與我退休後留在管理處，向外國學習人員所撰講稿內容雷同，好在當時我未接受那位美國 Woodgains 先生建議

：在美出書，否則恐將引起版權爭議。台灣加工區的盛名傳遍自由世界，許多開發中國家紛紛要求我們技術指導，政府以此作為加強友邦外交關係的籌碼，技術援外因而成為加工區管理處本身業務之外的重要工作，而

我則是經常被派遣或邀請的對象。足跡所及，由以前的歐美先進國家之通都大邑，更擴展到東南亞、中南美洲、太平洋及非洲許多落後或正在開發中的小國。經歷之廣，終生難忘，容後一一詳述。



① 作者王達九（左）應台北淡江大學陳福雄博士（右）之邀演講。

② 作者王達九（右）陪嚴家淦總統（左二）參觀台中區工廠。

③ 完成之台中加工出口區。

