



# 無私無悔的奉獻與領導 奠定中興永續經營的磐石

**政府明確政策的扶植，以及中興社優秀同仁的群策群力，  
締造了中興社高品質、高效率的耀眼成績。**

採訪小組

**程**前董事長早在民國 57 年 7 月，就奉前石門水庫建設委員會總工程師顧文魁先生之命，協同 30 餘位原石門水庫工程師參加中國技術服務社曾文水庫計畫辦事處，協助日本工營辦理曾文水庫工程設計工作，為籌設工程顧問機構預先佈局。民國 59 年 4 月，中興工程顧問社（以下簡稱中興社）在經濟部之推動下正式成立，受命建立一支以水利、電力及土木工程為主的國人工程技術團隊，以承擔國家重大建設的任務。中興社成立後，第一屆董事會即公推顧文魁先生為董事長，主持創業的艱鉅工作，當即商得中國技術服務社（以下簡稱中技社）同意，將曾文水庫設計工作與中興社共同辦理並成立聯合辦事處，從此程前董事長即正式成為中興社的一員。直到民國 86 年 6 月 30 日在中興工程顧問公司任滿退休，前後歷時 30 年，幾乎把人生最美好的時光全部奉獻給中興。值此中興社即將慶祝成立 40 週年之際，採訪小組有幸於民國 99 年 1 月 13 日專訪程前董事長，請他談談在中興期間值得回憶的事情，他提出了下列三個關鍵的時間點，並輔以詳細說明，讓同仁可以對中興的成長歷程，有更深一層的瞭解。

## 一、中興社創業有成，達成政府設立工程顧問機構之要旨

談中興社的創業，不能不先談當時政府為有效建立國人自立自強的工程技術團隊，所訂定周詳的扶植政策。其重點為：（1）政府推動成立之工程顧問機構採以財團法人方式成立，其初期基金由中央省市級政府及公營事業有關之工程機關捐助；其工程人員之待遇不受公營事業待遇標準之限制，以利吸收專才；而財團法人不以營利為目的，以避免因承辦政府交付業務發生圖利之誤會。（2）我國當時工程技術人才多集中在政府機關及公營事業，故規定在工程顧問機構成立之初期，可徵得原服務機關首長同意借調必需人員，亦可吸收原服務單位高級人員，俾可利用其工程經驗及社會關係推展工作。（3）於工程技術顧問機構成立後，政府及公營事業有關之工程機關應與其訂立長期服務合約，將各項建設工程之調查、研究、規劃、設計及檢驗等工作

交其辦理，對因申請國外貸款而被限制必須聘請國外顧問公司辦理者，亦應在其聘請合約中，設法訂定其在我國國內之部份工作必須由我國工程顧問機構辦理。中興社在上述有利的時空背景下，於民國 59 年 4 月 4 日正式成立，以辦理水利、電力及其他土木為主之工程顧問業務，旨在培養國內工程技術專才、提高國內工程技術水準、節省國家聘請國外顧問之外匯支出，進而拓展對外合作與技術勞務輸出，加強國際關係。在首任董事長顧文魁先生卓越領導下，訂定「高品質、高效率」的經營方針；當即，商得曾文水庫建設委員會及中技社之同意，將原參與曾文水庫設計工作的技術人員移轉給中興社，而其設計工作則由中興社與中技社聯合辦理。同時，也商得台電公司的同意，將其辦理中的立霧溪溪畔水力發電工程及德基水庫工程之設計顧問工作連同參與工作之工程技術人員，一併轉交由中興社承接，奠定了創業穩固的基礎，而此等專業技術人員亦成為中興社之基幹。

民國 60 年代政府為配合經濟快速發展之需要，推動多項重大之建設工程。中興社陸續承接多項工程顧問工作，其中較重大者有：工業區開發計畫、台北都會地區自來水擴建計畫、翡翠水庫先期規劃、中鋼建廠計畫、中國造船廠計畫、明湖、明潭抽蓄發電計畫及世界貿易中心的建設計畫等項目。為因應工程顧問業務快速發展，除中高級技術專才須向有關公營機關商調外，亦大量進用國內外優秀之博士、碩士及學士畢業生參與工作。另外，為吸取國外工程知能，亦選派具潛力之工程人員赴國外知名工程機關及著名大學，參加實務訓練或攻讀與本社發展相關之高等學位，以期返國後為國家所用。

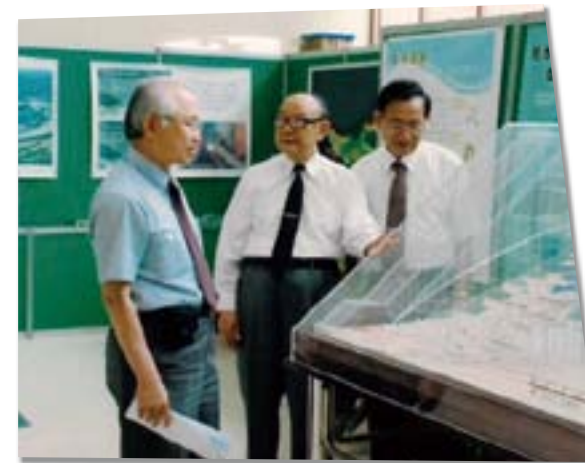
在此段時期，中興社全體同仁個個士氣昂揚，不辭辛勞，奮力向前，以參與國家建設為榮，而經理階層除堅守高品質與高效率方針外，更能凝聚同仁之智慧，規劃出最佳的方案，甚或能突破傳統，力求創新，每能開發出新技術與新工法，大大提高了我國工程技術水準。

為求工程計畫之周詳完善，摒除國人過分自信自大的人性盲點，在執行重大工程計畫時，須聘請國內外著名專家參與審查，提供專業建言，在社內亦成立技術會報，就重大計畫各種規劃方案詳加審查，在此種品質控管機制下，中興社承辦之『產品』均獲致良好的成果。

中興社於國內創業穩固後，於民國 62 年起開始拓展國外工程顧問業務。首先以東南亞國家為目標，因該等國家建設計畫經費大都向亞洲開發銀行、世界銀行或日本國際協力機構等貸款興建，故工程顧問招標均需以在上述銀行機構登記合格之工程顧問機構為對象。中興社憑藉專業與經驗，順利標得在越南、菲律賓及印尼多項水利、電力、自來水等工程顧問計畫，亦建立良好聲譽。其後因擴展需要，在印尼雅加達設立中興社駐印尼辦事處（後升為印尼分社），從此，我國從工程技術輸入國轉變為技術輸出國，並自民國 67 年起即列名美國「工程報導」雜誌前二百大國際工程顧問排行榜，中興社自此成為國際間知名工程顧問公司，達成政府當初推動設立工程顧問機構所定之要旨。



程前董事長（右三）  
參訪翡翠水庫管理局



程前董事長（中）與中興社  
許如霖前執行長（右）及陳  
利明前執行長（左）一同參  
觀翡翠水庫管理局的「水庫  
興建歷史展示區」

## 二、拓展工程服務領域與專業，擴大參與國家建設

民國 60 年代中期，我國經濟快速成長，政府大力推動各項重大建設，但由於社會趨向多元化，民間環保意識抬頭，大型水庫及水力發電計畫之推動日趨困難，而高速公路、捷運系統及垃圾處理等建設項目已成為國家建設之主流。

鑒於中興社在承辦水庫及水力發電工程時，培訓出許多優秀工程地質及大地工程專業人才，其人數之多居全國之冠。以台灣山多平地少之地形，政府在建設高速公路時，勢須採用山區路線，因此，隧道工程勢將成為工程之關鍵項目；而都會區捷運系統在市區範圍內亦須採用地下隧道方式進行。此刻，對隧道工程富有經驗與專才的中興社適可發揮其專長，中興為因應此一情勢，奉准將工程顧問服務領域拓展到上列的建設項目，並為配合工作之需要，於民國 68 年成立「大地工程部」，以承辦隧道及地下工程顧問業務，同時為求大地工程技術一元化，特別成立「大地力學研究中心」，自行承辦原先須由國外岩力機構辦理之各種岩土力學試驗。而原有之「衛生工程部」亦擴編為「環境工程部」，其業務亦擴展至垃圾處理之工程項目。

此一擴展工程服務項目之措施，對中興社業務之發展極為重要，且十分成功。如北部第二高速公路汐止新店段因全線大部份由 21 座 3 線隧道連接而成，其規劃、設計及監造等工程顧問工作即由中興社得標承辦。而於民國 70 年代展開之台北捷運系統第一期路網設計之地下隧道系統部份，亦極大部份由中興社承辦，且在台北市捷運局為培植國內工程顧問公司的策略中，中興社為第一個取得具備國人自行獨立承辦資格之顧問公司。在垃圾處理工程方面，由中興社承辦之台北市三座大型焚化爐工程（內湖、木柵及士林）相繼完成，中興社在垃圾掩埋及焚化爐工程技術方面亦取得領先地位。

## 三、中興社改制成功，奠定永續經營基礎

中興社自民國 59 年 4 月成立及至民國 80 年底止，先後承辦國內工程服務約 1,400 餘件，在國外也承辦越南、印尼、菲律賓、沙烏地阿拉伯及多明尼加等國之工程顧問服務 80 餘件，擁有各類專業工程技術人員超過 1,300 人，先後羅致外國學者約 200 餘人，並自民國 67 年起即列名美國「工程報導」雜誌前 200 大國際性工程顧問排行榜，充分顯示已在國內外建立良好的聲譽。中興社並將歷年之盈餘撥入工程研究基金，用於研究發展、培訓工程

專業人才及獎勵在學優秀學生，綜上所述，足可佐證已符合政府推動設立中興社之要旨。

民國 80 年代初期，經濟蓬勃發展，各項建設均積極展開，致使民營工程顧問公司紛紛成立，國外知名工程顧問公司亦在台灣設立據點，為因應此種情況，政府及公營事業機構在辦理工程顧問招標作業時，自需採用公開競標方式辦理。中興社既已創業有成，理應以專業與經驗坦然接受挑戰。然而中興社以財團法人型態經營工程顧問業務，參與營利事業經濟活動，卻屢受同業質疑。為因應當時社會變遷之需要，即積極研擬改制之可行性，並於民國 81 年 4 月 11 日向經濟部部次長簡報改制之可行性研究方案，並奉經濟部函覆該次簡報會議紀錄，略以「中興工程顧問社經二十多年之努力，對於國家重大建設與工程人才培育有很大貢獻，應予肯定。惟近年來社會環境急遽變遷，類似中興工程顧問社等財團法人之經營已面臨需要調整改進之階段，中興工程顧問社應研究改制之可行性，改制後工程顧問技術業務可由轉投資之公司型態經營，而原中興工程顧問社則繼續從事專業技術人才之培育與工程技術研究開發等工作」。中興社爰撰擬「財團法人中興工程顧問社改制方案」，其重點在於：

1. 依據相關法規，中興社祇能以轉投資方式轉投資於一家既存公司之方式進行，同時為確保工程人才與經驗之完整移轉，以及取信於業主，不會因業務移轉而影響工程品質，決由中興社推選 6 位資深人員集資 60 萬元先籌設「中興工程顧問有限公司」，並與中興社訂立協議書，明確規定雙方之權利與義務，俟改制方案經政府核定後，依協議書條款處理新公司之增資，資本總額定為新台幣 1 億元，原 6 位設立人之投資，除各人保留新台幣壹萬元外，其餘悉數由中興社承購，增資後即依公司法規定變更組織為「中興工程顧問股份有限公司」。
2. 為使改制後的新公司營運正常，俾經多年培訓有素之工程人才不致流失而能繼續為國家建設效力，擬定改制後中興社的業務與技術人員之移轉及資產之處理方式。
3. 中興社於改制完成後將遵照主管機關之指示修改捐助章程，專門致力於「水利、電力及其他土木工程」之研究發展與人才培育工作，提升工程技術水準。

中興社擬具之改制方案報請經濟部核示後，以中興承辦之業務涉及中央政府各部會，為期業務能移轉順利，乃由經濟部轉呈行政院核定，全案於民國 83 年 3 月 25 日奉經濟部函示「請依行政院經建會研議意見，按公平、合理原則確實執行改制方案」。中興工程顧問股份有限公司乃於民國 83 年 5 月 2 日正式成立，中興社擬訂之改制方案亦能在社及公司密切合作與業主單位之支持下按期順利完成，為我國工程顧問史上留下良好的案例。■



#### ■ 程禹前董事長小檔案：

學歷：國立台灣大學土木工程系

主要經歷：

- 44.07 ~ 56.03 石門水庫建設委員會工程師、設計組大壩設計小組長、營建組長、設計組長、石門水庫管理局營建處副處長
- 56.08 ~ 59.08 中國技術服務社曾文工程處土木組長
- 59.08 ~ 73.05 曾文水庫計畫經理、中興工程顧問社水工部經理、翡翠水庫計畫督導及執行人、協理、副總經理
- 73.05 ~ 80.07 中興工程顧問社總經理
- 80.07 ~ 83.08 中興工程顧問社董事長
- 83.05 ~ 86.07 中興工程顧問股份有限公司董事長
- 80.07 ~ 94.09 中興工程科技研究發展基金會董事長

**中興的主要事蹟：**帶領中興社從創立到茁壯；拓展中興社的服務與專業領域；配合國家社會的發展趨勢，進行中興社的改制，奠定中興社及中興公司永續經營的基石。

**座右銘：**凡事以大局考量、配合環境的變化適時調整、培育人才、優秀人才為企業經營之本。

**人生觀：**平實、平淡、積極、樂觀。

**嗜好：**閱讀、思考、學習新知。

**給年輕後進的一句話：**努力學習，虛心求解。