

業者論壇

政府、企業與學術的互動

專訪大陸工程公司殷琪總經理

殷琪小姐，1977 年畢業於美國南加州州立大學經濟系，畢業後即任職於大陸工程公司，在接任總經理職務前，有過房屋銷售、會計等不同工作性質之歷練，接任總經理職務之後，除繼續開拓國內市場外，並積極進軍國外市場。

殷琪小姐除經營大陸工程公司有成外，並在 1996 年以台灣高鐵聯盟名義參選「高鐵局公告徵求民間以 BOT 模式參與投資興建高速鐵路」一案，並在 1997 年 9 月，以最優申請案件申請人獲得此案，並於同年 12 月與高鐵局完成議約；1998 年 5 月，台灣高速鐵路股份有限公司正式成立後，旋即擔任台灣高鐵董事長一職迄今。

政府、企業與學術的互動

Interfaces Between Government, Business, and Academics

專訪大陸工程公司殷琪總經理

An Interview with Ms. Nita Ing

President of Continental Engineering Corp.

受訪者：大陸工程公司 殷琪總經理

訪問者：國立中山大學企業管理 葉匡時教授

 國立中山大學企業管理博士班 鍾喜梅

整 理：中山管理評論助理編輯 蘇春燕

時 間：1999 年 9 月 20 日

個人學經歷與專業範疇

中（中山管理評論，以下簡稱中）：可否請殷總經理先談談您個人學經歷背景，以及您的專業？

殷（殷總經理，以下簡稱殷）：我的學經歷嚴格說起來比較多元化，剛開始唸書時不知為何唸書，所以我將大學課程視為一份工作，直到大學中期才決定唸經濟。當時唸經濟的目標可能和目前現代年輕人唸的經濟學有所不同，由於當時處於越戰末期，美國那時候經濟學兩種系統，一種是學理較強，後來會走入政治經濟，而另一種是走商學路線。那時候受到教授的影響，雖然學的內容是比較學理，但所走的方向與角度，比較不是從經濟學數據的角度，而與政治學和社會學有關連性。我在大學畢業後（1977 年）就回國就職，原先計畫先工作一年再走，但也不知為何就留下來了，所以我現在的生涯工作並非原先就計畫好的。

我大概在大陸工程公司工作了十幾年後才接總經理的職位，在這段

期間內，我除了工程事業部以外，幾乎所有的部門都待過，從房屋的銷售到會計等，大概是比較雜，所以想不出一個比較整體面，我想我大概是一個這樣的背景，基本上總經理必須負經營的全責，所以沒有所謂的專業性，而我也不偏向這種職位要有專業性，因為總經理應該是一個全方位的工作。

經營風格與心境的轉變

中：您父親是一位受人尊敬的企業家，您由父親手中接下傳統以男性為主的營建產業，是否遭遇什麼困難？您如何解決這些困難？又，可否請您談談第一代與第二代企業家在經營作風上有何差別？

殷：我從父親手中接下營建事業沒有什麼困難，因為大陸工程公司的創始是屬於家族企業，所以持股比率高的股東會有經營權，從這個角度來看我的接手並沒有什麼樣的困難。一般人認為，第一代創業者比較保守，但我並不認同，因為保守與否會因人而異，而事實上，創業者（第一代）一定有他獨特的風格，譬如說，他應該比較有冒險的精神、比較不怕死、比較有創意，而第二代若能接手並延續事業的話，應該表示他也具有第一代的特質，這並不一定是與生俱來的，這可能因為環境的影響。我想台灣很多家族企業的第二代並不一定是心甘情願進入家族經營的領域，這是命運使然而非選擇所致。若抽離他的家族企業，可能從事的工作就會與家族經營領域完全無關，這是命運帶領他走上這條路。

我個人比較偏向用年齡來分割第一代與第二代的區別。若第一代目前仍職掌經營，我覺得他就必須有所認知，一定年齡之後他就不能再經營企業，因為他（第一代）的創業精神也好、膽識也好，對經營事業而言，都是負面影響。我不認為第一代就一定具有某些特性，每個人能力的強弱不同。第二代也不一定都具有某些特性，有一些接班人是源於命運導向，因此，無法以第一代或第二代接班人的區分來分析事情。經營風格與其屬於第幾代是毫不相關的，用第幾代去分析不過是戴帽子的分析方法，是在代際區別這項帽子下解釋經營作風。這時代已不適合去戴這種帽子。第一代的韌性與創業冒險精神，可能到了一定年紀後會漸漸削弱，所以，用年齡區分可能比用帶姓區分更理想。

中：能不能請您描述一下，就您所談到的年齡問題，您進入大陸工程公司已

有 20 多年，在接掌總經理職務後，因為年齡的變化是否在認知或心境上有何轉變？

殷：當初的管理面著重管理的規範，而由於管理面涉及企業的整體發展，當企業發展到一定程度，總經理就不太會重視管理面的規範責任，也就是把這個責任交給一些中階或高階主管，因為中階或高階主管經過長期的實務經驗與學習，已具備某種程度的能力，每個人都有自我風格，我比較不會限制屬下的發展空間。

關於年齡的問題，我想我若到了 50 歲，應該已到達另一種境界了，這時將是一個很好的時機，我的努力方向就是把總經理的職位交出去，而退居到股東的角色。企業有它長期的發展，而這個發展須建立在經營者和所有者的部份分離架構之上。

企業競爭力的來源

中：企業若要長久發展的話，經營權與所有權的設計架構需傾向分離，但在未達到這境界之前，企業如何追求它的長期發展？許多學者是由競爭力來分析，那您如何定位貴公司的競爭力？

殷：回溯之前的問題，我不覺得經營權與所有權需絕對分離，大股東持股比率多寡，會影響到公司的運作，但影響方向應僅限於大方向與基本策略，而不會也不應涉及細部管理。競爭力是常見的討論議題，其建立在對市場的熟悉度，所以我會以短期和長期方向來分析，長期而言，經營者必須知道要做什麼，最終你的公司要成為什麼樣子。對大陸工程公司而言，目前的運作方向比較像是營造公司，而不是工程公司，營造只是純粹的承攬以及建造，而工程的範圍較廣，包括設計與整合能力，因此，工程還包含管理能力（工程介面管理能力）。大陸公司長期會朝工程公司方向走。

不過不管是營造業或工程業，在台灣的發展都是不健全的，其重要原因是政府的政策。現在的經營環境是大家都有競標權，但是十幾年前只有國營企業甚至黨營企業有議價權，所以營建業的存留是依托在國營企業體系下，使得它們失去了一些很好的機會，很多公共工程的問題，例如十八標，都是政府政策使然。對民營業者而言，早期一些很好的想法，在當時根本無法實行，因為沒有市場可以發揮就無法提昇技術與經

營層次，也就無法具有競爭力，惶論在市場上存活，所以民營業者只能在很小的範圍內生存，以營建業具有的區域性特質來看，根本無法與國營或黨營業者競爭。

從長遠來看，大陸工程公司會走向更清楚的區域性市場，這是我們唯一能存活的基礎。大陸工程公司在區隔市場上相當清楚，有些市場我們不會介入，在承攬工程這方面，原則上我們還是承攬較大規模的工程，因為大規模工程的技術性會比較高，業主對於參與競爭的要求會比較高，所以承攬大規模工程不但能可使業主有所競爭，還可以提昇本身的經營能力，除此之外，許多小型工程我們不介入；另一方面在建築部份，由於業者本身自主性較高，競爭優勢來源在於開發能力與創意，因此，創意就可以產生區隔作用，我們的作法是將眼光放在商業不動產、辦公大樓與社區，有的部份會牽涉到住宅，但住宅的比率較小；無論是長期或短期，最重要的是要先清楚你的策略為何，你的市場定位是什麼，而不是大小通吃所有市場。

營建業專業制度之建立

中：您曾在天下雜誌 220 期（1999 年 9 月 1 日出版）專訪中提出，如果營建業只把眼睛放在台灣，發展很有限，一定要往外走，同時表示希望藉由高鐵這機會，全面建立台灣營建業的專業制度。請問您對台灣目前營建業的經營方式與環境有何評價？有何困境需要突破？又，要達成建立專業制度的目標還有什麼阻礙需要解決？

殷：這可以由我們當初為什麼去參加台灣高鐵聯盟談起，大陸工程是從事工程規畫的企業，而對台灣高鐵團隊來說，他們需要有具備工程規畫能力的成員，因為營建是相當重要的部份，所以我才會加入高鐵團隊。另外一個重要考量是高鐵採 BOT 模式，在 BOT 環境下，民間業者可以有一定程度的自主性，不會受到政府公共工程相關法規的捆綁。大陸工程公司與台灣高鐵團隊的區分相當清楚，因為大陸工程公司是台灣高鐵的承攬廠商，二者的分野與對話需相當明確。民間的工程規畫方式與政府公共工程進行是相當不同的，無法用一個命令，一個動作的政策頒佈來規畫進度。

在台灣高鐵的規畫上，我們引進許多介面設計，譬如說，國際作法

(International Practice) 就是一例。在這些規劃過程中，我們接觸到這個領域很多有經驗的人，不管是在台灣高鐵或是外圍廠商，透過人才與經驗交流的過程，給台灣工程師許多做事方法的啟發與模式選擇，這些高鐵團隊中的專業工程人員（約未 200-300 人），經過 6~7 年的洗禮與磨練後，會產生新的體驗與選擇，而當他們熟悉其中的模式後，可以開始用新的方式運用其專業，這會帶給台灣工程界一個很大的震撼。這些人最後大部份都會走掉，但不管他們最後會進入政府體系或到民間，他們都會帶給工程領域一個不一樣的面貌和思維的邏輯，而這一定會影響到營建業者和工程業。

對公共工程運作之評析與建議

中：台北捷運營運至今，有許多值得省思與借鏡之處，您認為台灣高鐵可以由台灣捷運經驗獲得什麼樣寶貴的啓示？

殷：捷運本身建立了一些好的架構，只是一開始的運作干擾會使捷運發展受到限制，譬如說，開標角度就是一例，它不一定從底標，這裏可以看出政府的政策理念，有多大影響力。我們很難將高鐵與捷運相比較，對一般工程人員而言，他們所接觸的大型工程，大多是在政府體系下運作，他們已習慣此模式。由政策權與事務權分離的觀點來看，政府政策面的影響階層有些太下層，政策面的影響應只到某一層次，它應該是走到次長級或大概到司、局長，當主事者瞭解政策方向後，就應該很明確的將政策往下遞，然後給事務官發揮專業技術的空間，但是台灣的政策影響太下面，一般事務員並沒有能耐做判斷，凡事均揣摩上意、聽上層指示，這是很浪費時間的。

政務官擔當與事務官責任的糾葛不清，實際上已嚴重影響到公共工程，再加上長久以來公共工程招標與地方上資源的結合，地方省議會對重大工程的影響，甚至於與黨營事業的關連性，這些畸形的運作模式長久以來在我們的工程體系是主流，所以雖然我們有很不錯的工程師，由於沒有其他工程運作模式可以引用，加上我們向政府承攬工程，工程師的能力也只能受限於傳統運作架構。捷運事實上建立了一些系統，不過由於原先已訂定太多規範，而後來做整合工作的業者沒有事先被告知一些政策，以至於干擾到技術層面，所以在整合部份有所困難，而從這觀

點觀之，新加坡的規畫能力是比較強的，因為新加坡政府是以商業角度 (Business Mind) 來經營公共工程，這點差異性很大，台灣永遠無法和新加坡比較的原因，與政治生態有很大關連性。

中：營建業一直被認為是火車頭工業，以您多年來的經驗與觀察，您認為營建業發展所遭遇的問題，是單純發生於營建產業？或是具體而微地反應台灣整體經營環境？

殷：它絕對反映台灣整體社會。基本上台灣的產業與教育是不可分離的，和社會標準與規範意識也是不可分離，我們常受限於一些自己所設定的規範，而必須常常思考的問題是，我們該如何突破這些規範？企業營建者需要去製造一些挑戰的機會，時常挑戰自己的作法與思維，以免在社會與產業中被淘汰。

企業者的領導角色與性別議題

中：一個企業領導者在企業轉型跟不斷挑戰的過程中，要扮演什麼樣的角色？

殷：每個人有不同的想法，我覺得我屬於永遠在挑戰自己，總經理除了要激勵團隊之外，更要尋找方向及更好的方法達到企業的目標，其中更需要去做到人力的結合，不能一味的批判。

中：您認為有所謂女性高階主管特質，這種說法嗎？女性總經理面對屬下和整個經營團隊，是不是會面對一些男性不同的挑戰？

殷：細節的不一樣是絕對存在的，思考角度要從這個女性主管她是在什麼樣的情況下去擔任目前的職務，我本身是屬於企業第二代，很多用來評量女性主管的標準，譬如說，情緒化或家庭因素的影響，其實男性也有相同的問題，只是個人的表達方式不一樣，但不管男性或女性，壓力都是存在的。

台灣社會對女性比較不公平，因為女性機會比男性少，加上傳統婚姻對女性的束縛，這是社會的捆綁而非能力的束縛，而女性主管需要去突破這層阻礙，而另外一個值得思考的問題是，「雙薪家庭」制在現實生活中是否必要，是否需長期維持男主外女主內？如果太太的能力比先生強，那太太可不可以外出工作，而由先生負擔家務？據了解 6~8 成的

女性會因婚姻而離開工作崗位，我不是反對婚姻，而是鼓勵以多元化角度思考，因為每個人都需要在競爭環境中成長才會對社會有所貢獻，美國在這方面的觀念成長的很不錯。

企業聯盟的問題與挑戰

中：在聯盟議題上，以籌組台灣高鐵公司的經驗觀之，您認為企業籌組聯盟最大的挑戰與問題何在？有何因應對策？又，聯盟要成功的關鍵因素何在？

殷：聯盟的產生，是當公司要多角化擴充時，有很多的發展機會，但是因為本身能力或經驗的不足，必須要找其他有經驗的伙伴一起努力。聯盟事實上並不是第一選擇，因為做合夥人很困難，由於聯盟是結合大家的力量，所以每個人都要投入心血，而企圖心是很重要的，要先讓原先的投資者瞭解目前的新規則，並且讓所有的員工瞭解瞭解如何拿捏做為合夥人應有的誠懇與分寸。

對學界之評論及互動建議

中：在與學界交流上，貴公司與您本人與國內外學者有無任何互動？據了解，貴公司曾邀請 MIT 教授為員工教育訓練，您有無與國內學者合作之打算？

殷：政府常常為了某一項事務，比如公共工程或都市建設而邀請學者成立某一委員會，美其名是尋求獨立性，但實際上不但推卸了政府本身應負的責任，也使得學者被濫用，而遺憾的是學者也甘於被濫用，在企業界與學術界的互動上。企業界與學術界之間的互動方式很不清楚，由於企業界許多規範都來自政府，也需經過政府的審查，而很多審查或規範是透過專門委員會進行，委員會成員又是學者，這表示審查權力是來自學者，結果造成學者成為替政府政策背書的人，而不是獨立於政府與企業之外的第三人，這種互動方式使企業界失去對學者的尊重，無法建立與學者正常的關係正常合作。我認為企業界與政府與學術界應該是一種合作的關係，不應該有這種隔離，因為我們的資源都很有限的，不應該被濫用。

在與學者的互動上，我們公司的作法是透過時代基金會做安排。時

政府、企業與學術的互動

代基金會參與一個 MIT 教授負責的專案計畫「產業聯結計畫」(Industrial Liaison Program)，負責這計畫的 MIT 教授群，除了學理紮實外，有些實務經驗也相當豐富，透過這一與企業交流的專業計畫，可以把業者的經驗帶入學校，學校的計畫也可以和業者的工作場所結合，雙方互蒙其利。我認為這一「產業聯結計畫」對台灣未來產業的成長與發展有很大的幫助，所以我才與 MIT 教授合作，請他們為我們做人力訓練。

在學者的角色上，學者應該是社會的一部份，而學校與學者不應該成為被保護的一群，我本人很鼓勵教授走入企業，企業也應回歸學校，如果可以如此，這是很不錯的結合。

中：帶動社會改革最主要力量應該在企業界，企業領袖是否應負擔教育之領航責任？

殷：企業很多人以為只要捐錢就是負擔社會責任，其實捐錢只是社會救濟，與社會責任是不同的。企業的社會責任除了要把經營事業做好外，還需照顧到員工、社區或整體社會的需要。在教育議題上，企業領袖可以針對不合理之處發言，提供意見供政府參考。但是我不認為帶動社會改革的主要力量是企業界，事實上，也有許多企業似乎仍處在戒嚴時期，過於自我設限，對公共事務不夠關心。我認為學術界、企業界都應該善盡社會責任。