

戰後臺灣機械公司的接收與早期發展 (1945-1953)*

洪紹洋**

摘要

本文就日治時期臺灣機械業規模最大之臺灣鐵工所，於戰後改組為臺灣機械公司的過程予以探討。戰後臺灣機械公司的技術人才主要來自幾個層面，其中，糖業機械設計以日治時期服務於臺灣鐵工所的臺籍員工為主；鐵道機車方面，係藉由日治時期生產窄軌鐵道車輛的經驗，且為了進一步發展銷售至中國大陸的寬軌車輛，因而引進曾任職於中國大陸鐵道單位的外省籍技術人員；造船方面是由熟悉船舶設計的外省籍人員擔任主管，實作工程則仰賴日治時期澎湖馬公海軍工作部所培育之技術者。

戰後初期，臺灣機械公司所承接的業務逐漸由單純的機械修繕，轉向較為複雜的機械設計和工程興建。由於公營事業的機械訂造和修繕係臺灣機械公司的主要客戶，使得公司無法像一般工場般僅針對數項商品做專業化的大量生產，極難達到規模經濟。市場銷售方面，產品銷售區域除臺灣內部市場外，並曾將鐵道機車、船舶、機械等銷往中國大陸。1950年代後，臺灣機械公司在政府政策的支持下生產漁船，才達成專業化生產的目標。

關鍵詞：臺灣鐵工所、臺灣機械公司、資源委員會、接收、技術傳承

* 本文於寫作過程中，感謝國立科學工藝博物館、國立成功大學褚晴暉教授及陳政宏副教授提供相關資料及口述訪談人選方面的協助。此外，也對匿名審查人，石井寬治、田島俊雄、松田康博、佐藤幸人、川上桃子等教授及先進給予本文諸多建議及指正，謹致謝忱。

** 日本學術振興會外國人特別研究員暨東京大學社會科學研究所客員研究員
來稿日期：2010年5月4日；通過刊登：2010年8月16日。

- 一、前言
 - 二、戰後臺灣機械業的接收與整編
 - 三、臺機公司的人員聘用及技術傳承
 - 四、臺機公司的經營實況
 - 五、結論
-

一、前言

第二次世界大戰結束後，臺灣告別了約半世紀的日本殖民統治，轉由國民政府治理。日治時期許多較具規模的日資企業，於戰後經政府接收改組為公營企業，加上日籍經營團隊遭到遣返，使其經營管理與生產技術發生變化。戰時臺灣許多生產設施因美軍轟炸，使廠房設備受到不同程度的損毀，因而戰後各生產單位如何進行重建與復員，便成為國民政府統治臺灣所需面臨的挑戰。

對臺灣而言，戰爭結束除了是治理權轉換的轉捩點外，臺灣的「日產」企業就組織調整、人事變動乃至市場圈更替等，皆面臨不同程度的改變。其中，較具規模的「日產」企業改編而成的公營企業，不僅繼承日治時期的廠房設備基礎，同時也引進資源委員會的制度和人員。在市場層面上，臺灣於戰後脫離日本帝國經濟圈，並在短暫的數年內與中國大陸市場接軌。然而，隨著中華民國政府在戡亂戰爭的失利，1949年6月成立的臺灣區生產管理委員會（以下簡稱生管會），不但取代資源委員會管理公營事業的職權，且重新調整戰後以來以中國大陸為中心的臺灣公營事業經濟分工體系。同年12月，中華民國政府播遷臺灣，由生管會接手統籌臺灣經濟事務，除有效穩定當時的經濟情勢之外，也負責主導臺灣公營事業的產業佈局。¹

¹ 吳若予，《戰後臺灣公營事業之政經分析》（臺北：業強出版社，1992），頁33-51。

關於戰後初期臺灣經濟的諸項論述中，劉進慶曾提出戰後國民政府將日治時期的獨占性資本予以整編後，乃以之作為公營事業的國家資本，成為國家財政的重要收入之一。² 薛毅則提出資源委員會除了從中國引進良好的制度外，並帶來一批學有專精的技術與管理人員，不僅使戰後臺灣較具規模的生產單位能夠於短期內重建，更為日後臺灣經濟發展打下紮實的基礎。³ 上述關於戰後初期臺灣經濟的論述，集中在總體與政策面的討論，缺乏針對產業轉換過程進行實證的個案探討；再者，因臺灣與中國大陸兩地產業發展的差異性，使得中國大陸來臺技術人員未必能熟悉在臺產業所屬的各項設備，故其扮演的角色如何，有進一步探討的必要。

本文將以戰後初期臺灣機械業中規模最大的臺灣機械公司為例，考察其接收與重建，先針對國民政府接收臺灣後，如何與資源委員會制度及中國大陸經濟接軌進行討論。接著，就臺灣機械公司如何配合政府政策尋求發展的過程，進行實況分析。

就戰後臺灣的產業發展脈絡而言，戰後臺機公司主要業務之一為提供臺灣糖業公司的修繕及養護。眾所皆知，臺灣糖業公司為早期臺灣賺進為數可觀的外匯，影響戰後初期臺灣經濟深遠，臺灣機械公司扮演後勤工作加以支持，功不可沒。⁴ 縱使戰後初期臺灣尚有諸多中小型省營與民營機械工廠，其生產品目以及與其他產業的聯繫程度遠不如臺灣機械公司。

臺機公司在日治時期為臺灣鐵工所，並為臺灣機械業中規模最大的工場。⁵ 1946年國民政府將日治時期的臺灣鐵工所、臺灣船渠株式會社、東光興業株式會社合併成立臺灣機械造船公司後，將臺灣鐵工所與臺灣船渠株式會社分別改名為臺灣機械造船公司所屬的高雄機器廠和基隆造船廠。1948年4月，政府基於生產專業化的立場，將臺灣機械造船公司高雄機器廠（以下簡稱高雄機器廠）與基隆

² 劉進慶著，王宏仁、林繼文、李明峻譯，《臺灣戰後經濟分析》（臺北：人間出版社，2001），頁24-28。

³ 薛毅，《國民政府資源委員會研究》（北京：社會科學文獻出版社，2005），頁380-385。

⁴ 大致上，戰後至1956年時，每年臺灣糖業公司的修繕工程中，80%都交由臺灣機械公司辦理。臺灣機械公司編，《臺灣機械公司十年》（高雄：臺灣機械公司，1956），無頁碼；陳兆偉，《國家經營下的臺灣糖業（1945-1953）》（臺北：稻鄉出版社，2003），頁186-190。

⁵ 臺灣省行政長官公署宣傳委員會機要室編，《臺灣省行政長官公署三月來工作概要（34年10月25日-35年1月24日）》（臺北：臺灣省行政長官公署，1946），頁67。

造船廠分別獨立，成為臺灣機械公司（以下簡稱臺機公司）與臺灣造船公司。

過去有關臺機公司的研究中，有的是以技術史的觀點對臺機公司的發展進行概說。關於戰後初期的臺機公司，也曾有針對組織沿革、股權管理與業務範圍等進行初步討論的成果，但在人才銜接與技術傳承等細部內容的分析則稍嫌不足。⁶另外，亦有針對臺機公司前身臺灣鐵工所進行的研究，分別探討公司成立、廠房擴充、產品銷售及財務分析等議題，並以企業經營史的論點進行分析。⁷

本文擬探討 1945 年二次大戰結束後，至 1953 年生管會組織裁併為止，臺機公司在組織調整、人事變遷、技術傳承、市場轉變等課題。章節安排上，除前言、結論外，第二節擬探討戰後初期臺灣機械業和臺機公司的組織調整；第三節將對臺機公司的人事聘用和技術傳承進行探究；第四節係就資源委員會和生管會時期的公司經營、業務銷售等進行剖析，以瞭解戰後臺機公司如何由戰後初期依附在中國大陸經濟體系下進行經營，乃至 1949 年後半逐漸以臺灣作為中心的發展。

二、戰後臺灣機械業的接收與整編

（一）接收工作經緯

1945 年 10 月國民政府接收臺灣後，同年 12 月資源委員會籌組臺灣工礦事業考察團，對重要的工礦廠區進行參訪。⁸戰後初期臺灣機械業具有工作母機的工廠約有 350 間，但多屬小型修理工場；當時多數工廠資材普遍不足，僅能製造簡易的家庭必需品與農具。⁹

政府接收日本人所經營的機械業各工廠後，將規模最大的臺灣鐵工所與臺灣

⁶ 陳政宏，《鏗鏘已遠：臺機公司獨特的一百年》（臺北：行政院文化建設委員會，2007），頁 44-55。

⁷ 洪紹洋，〈日治時期臺灣機械業發展之初探：以臺灣鐵工所為例〉，收於國立中央圖書館臺灣分館編，《臺灣學研究國際學術研討會：殖民與近代化論文集》（臺北：中央圖書館臺灣分館，2009），頁 271-296。

⁸ 薛毅，《國民政府資源委員會研究》，頁 372-375。

⁹ 中央研究院近代史研究所檔案館藏，經濟部稿，送達機關：包可永，〈據呈送臺灣省劃撥公營日資企業單位開列名冊請核備一案即准予備查由〉（1946 年 11 月 19 日），(35)京接字第 16857 號，《臺灣區接收日資企業單位名單清冊》，「資源委員會檔案」，檔號 18-36f-2-(1)。中國機械工程學會臺灣分會編，《中國機械工程學會臺灣分會特刊：臺灣機械工業》（臺北：中國機械工程學會臺灣分會，1948），頁 3-4。

船渠株式會社合併，成為臺灣機械造船股份有限公司高雄機器廠與基隆造船廠。當時高雄機器廠的產能，約為臺灣機械業總產值的 70%。其次，臺灣省行政長官公署整併日本人所經營的鋼鐵與機械業中規模較大的 20 餘所，成立省營的臺灣工礦股份有限公司鋼鐵機械分公司。公營事業之外，當時臺灣的民營機械業中，以臺北的大同製鋼機械公司與高雄的唐榮鐵工廠規模較大。¹⁰

(二) 從臺灣鐵工所到臺機公司

臺機公司之前身為臺灣鐵工所，於二戰末期為躲避美軍的轟炸，曾疏散部分生產器材，故受損較輕。在組織整併方面，由於臺灣鐵工所擅長於機械製造，基隆的臺灣船渠株式會社以修造船隻為主，資源委員會建議將兩廠合併，統一管理，如此不僅能振興臺灣的工業和交通事業，對閩粵地區發展新興工業亦能提供支援。¹¹

戰後，國民政府鑒於無法於短期間調度充分人員，赴臺進行管理日治時期各生產單位，因而於 1945 年 10 月 25 日接收臺灣後，先派遣監理委員維持企業現狀與籌畫復工，至 1946 年 5 月起才正式接收各生產事業。¹² 臺灣鐵工所於 1945 年 11 月 25 日起至 1946 年 4 月 29 日止，由臺灣省行政長官公署工礦處及經濟部臺灣區特派員辦公處，派遣俞汝鑫¹³ 擔任監理委員。俞汝鑫於 1946 年 3 月 8 日請辭後，監理委員由陳紹琳¹⁴ 繼任。同年 4 月，資源委員會副主任委員錢昌照¹⁵ 與

¹⁰ 臺灣省行政長官公署工礦處，《臺灣一年來之工業》（臺北：臺灣省行政長官公署宣傳委員會，1946），頁 3-4。中國機械工程學會臺灣分會編，《中國機械工程學會臺灣分會特刊：臺灣機械工業》，頁 3-4；許雪姬，〈戰後臺灣民營鋼鐵業的發展與限制（1945-1960）〉，收於陳永發編，《兩岸分途：冷戰時期的政經發展》（臺北：中央研究院近代史研究所，2006），頁 303-305。

¹¹ 資源委員會經濟研究室編，〈臺灣工礦事業考察報告〉（1946 年 2 月 1 日），引自陳鳴鐘、陳興唐主編，《臺灣光復和光復後五年省情》（南京：南京出版社，1989），上冊，頁 8、29-31、53。

¹² 劉進慶著，王宏仁、林繼文、李明峻譯，《臺灣戰後經濟分析》，頁 24；鄭友揆、程麟蓀、張傳洪，《舊中國的資源委員會（1932-1949）：史實與評價》（上海：上海社會科學院出版社，1991），頁 212-213。

¹³ 俞汝鑫（1900-？），浙江省上虞縣人，上海交通大學電機工程系畢業，美國哈佛大學電機工程系碩士，曾任上海交通大學電機工程系教授、建設委員會技正、上海電機製造廠廠長、中央信託局購料處經理、行政院外匯貿易審議委員會顧問兼輸出審議小組召集人。鄭會欣編註，《董浩雲日記（1948-1982）》（香港：香港中文大學出版社，2004），上冊，頁 34；中華民國工商協進會編，《中華民國工商人物誌》（臺北：中華民國工商協進會，1963），頁 270-271。

¹⁴ 陳紹琳（1900-？），浙江省麗水縣人，曾擔任臺灣機械造船公司協理。〈臺灣機械造船公司現有職員名冊〉（1948 年 1 月），《臺灣機械造船有限公司關於職員名冊、醫療設備等事與資源委員會等來往文件（1946 年 5 月-1948 年 12 月）》，收於中國第二歷史檔案館、海峽兩岸出版交流中心編，《館藏民國臺灣檔案彙編：第 103 冊》（北京：九州出版社，2007），頁 86-91。

臺灣行政長官陳儀商訂會省合作事業大綱後，決定由資源委員會和臺灣省行政長官公署合資，經營日產中規模較大的企業體。至此，全臺規模最大的臺灣鐵工所亦於 1946 年 4 月 29 日，交予籌畫臺灣機械業接收的機器業接管委員會主任委員高禔瑾¹⁶ 主持。¹⁷

臺灣機械造船公司係於 1946 年 5 月 1 日由臺灣船渠株式會社和臺灣鐵工所兩間公司合併而成，總公司設於基隆。因同年 6 月 30 日前，組織移交時的廠房與財產清點為業務重點。因此，遲至 7 月 1 日才正式改組成為臺灣機械造船公司所轄之基隆造船廠和高雄機器廠。值得注意的是，當時臺灣機械造船公司因地緣上的考量，將日治時期臺灣船渠株式會社位於高雄的工廠，劃歸高雄機器廠管理。¹⁸ 另外，高雄機器廠因修造鍋爐、鋼架、船隻時需要氧氣配合，同年 8 月再將專司生產氧氣的東光興業株式會社¹⁹ 併入臺灣機械造船公司高雄機器廠。²⁰

戰後初期臺灣機械造船公司在行政部門設有秘書、技術、會計三個處；生產部門為基隆造船廠和高雄機器廠；另外，並在上海設立辦事處，除負責臺灣機械

¹⁵ 錢昌照 (1899-1988)，江蘇省常熟縣人，畢業於倫敦大學經濟學院，曾任國民政府教育部常務次長、資源委員會副秘書長、資源委員會委員長、資源委員會主任委員。1949 年中華人民共和國成立後，先後擔任全國政協委員、中央財政經濟委員會委員兼計劃局副局長等職務。陳玉堂編，《中國近現代人物名號大辭典（全編增印本）》（杭州：浙江古籍出版社，2005），頁 1008；薛毅，《國民政府資源委員會研究》，頁 476-477。

¹⁶ 高禔瑾 (1904-?)，山東省膠縣人，美國普渡大學機械系畢業，曾任隴海鐵路機廠副廠長、滇緬路總機廠廠長、資源委員會簡任技正、資蜀鋼鐵廠廠長。來臺後曾任臺灣機械公司總經理、行政院經濟安定委員會工業委員會專門委員、東海大學工業工程學系主任、東海大學工學院院長等。國史館藏，〈臺灣機械造船有限公司由會任用人員名單〉，《臺灣機械造船公司第一次董監聯會紀錄與工作報告等案》，「資源委員會檔案」，檔號 003-010101-08-49；李國鼎口述、劉素芬編，《李國鼎：我的臺灣經驗——李國鼎談臺灣財經決策的制定與思考》（臺北：遠流出版事業股份有限公司，2005），頁 644。

¹⁷ 〈經濟部資源委員會、臺灣省行政長官公署合辦臺灣省工礦事業合作大綱〉（1946 年 4 月 6 日），收於陳鳴鍾、陳興唐主編，《臺灣光復和光復後五年省情》，上冊，頁 99-100；《臺灣機械造船股份有限公司接辦事業工作報告（1946 年）》，收於中國第二歷史檔案館、海峽兩岸出版交流中心編，《館藏民國臺灣檔案彙編：第 167 冊》（北京：九州出版社，2007），頁 1-21；《臺灣機械造船股份有限公司高雄機器廠工作報告（1946 年 12 月）》，收於中國第二歷史檔案館、海峽兩岸出版交流中心編，《館藏民國臺灣檔案彙編：第 172 冊》（北京：九州出版社，2007），頁 291-311。

¹⁸ 《臺灣機械造船股份有限公司接辦事業工作報告（1946 年）》，頁 1-21。

¹⁹ 東光興業株式會社於 1936 年由中辻喜次郎創設，主要從事氧氣製造與機械生產。千草默仙編，《會社銀行商工業者名鑑：昭和十五年版》（臺北：圖南協會，1940），頁 267。

²⁰ 臺灣機械造船股份有限公司，〈資源委員會臺灣省政府臺灣機械造船股份有限公司概況〉，《臺灣銀行季刊》1:3（1948 年 3 月），頁 156-159；〈臺灣機械造船公司為請將高雄市東光興業株式會社撥交本公司致資源委員會呈文〉（1947 年 5 月 17 日），收於陳鳴鍾、陳興唐主編，《臺灣光復和光復後五年省情》，上冊，頁 111。

造船公司的原料採購外，並承接中國大陸的業務。所屬的高雄機器廠部分，除設有總務、業務、工務、設計、會計五組外，所屬的各工場於戰後重新調整，設有第一、第二、第三、第四所、分廠和氧氣工場等六個單位。²¹

1948年4月，資源委員會為謀生產專業化，將基隆造船廠與高雄機器廠各自改組為臺灣造船公司與臺機公司。²² 此時的臺機公司總公司下設有秘書室、技術室、業務處、會計處、高雄機器廠、服務部、臺北辦事處、上海辦事處。當時隸屬生產單位的的高雄機器廠，並設有四個分所與三個分廠。其中，隨著1949年政府自中國大陸撤離而結束營業據點，此後所屬機構皆在臺灣本島。²³

1950年臺機公司為朝生產專業化的經營策略發展，將原本高雄機器廠的三個分廠進行組織調整，原本隸屬高雄機器廠的第一分廠獨立為高雄鑄造廠，第二分廠改稱為高雄機器廠船舶工廠，第三分廠改稱為高雄機器廠氧氣工廠。如上所述，戰後臺機公司的生產製造過程也逐漸朝細分化的佈局調整。²⁴ 另一方面，1948年臺機公司改組成立後，將高雄機器廠時期攸關機械設計的設計組擴編為技術室，以配合公司朝向生產專業化政策調整。但技術室最初的功能僅止於製圖流程的改良，迨至1950年代針對原已生產的柴油機進行品質提升時，才發揮具體功效。此外，技術室並負責生產各項產品前需用料估算的預算控制，使得公司的生產成本趨於穩定。原則上，戰前臺灣鐵工所的預算控制是由造機部的見積課（估價課）所執行，戰後初期要至技術室成立後才嚴格執行。²⁵

²¹ 《臺灣省1946年度工礦產品陳列所說明書（1946年10月）》，收於中國第二歷史檔案館、海峽兩岸出版交流中心編，《館藏民國臺灣檔案彙編：第138冊》（北京：九州出版社，2007），頁1-75。

²² 〈事業消息〉，《資源委員會公報》14:4（1948年4月16日），頁72。

²³ 國立科學工藝博物館藏，〈資源委員會臺灣省政府臺灣機械有限公司（1948年）〉，「許文棗先生捐贈臺機公司史料」，頁2。

²⁴ 中央研究院近代史研究所檔案館藏，〈臺灣機械有限公司卅九年度工作總報告〉（1951年1月），《臺灣機械公司：業務案（一）》，「資源委員會檔案」，檔號24-15-03-4。

²⁵ 中央研究院近代史研究所館藏，〈臺灣機械股份有限公司第二屆第一次董監聯席會議記錄〉（1954年8月6日）、〈臺灣機械股份有限公司第二屆第三次董監聯席會議記錄〉（1954年10月31日）、〈臺灣機械股份有限公司第二屆第四次董監聯席會議記錄〉（1954年12月24日）、〈臺灣機械股份有限公司第二屆第五次董監聯席會議記錄〉（1955年1月29日）、〈臺灣機械股份有限公司第二屆第十一次董監聯席會議記錄〉（1955年8月2日），《機械公司第二屆董監聯席會議記錄（一）》，「經濟部國營事業司檔案」，檔號35-25-24-2；國史館藏，〈株式會社臺灣鐵工所職員名冊〉，《臺灣機械造船公司臺灣鐵工所接收清冊（一）》，「資源委員會檔案」，檔號297-435-1。

戰後臺機公司除生產組織的調整外，員工福利和家眷照顧均較戰前大為改善。在員工福利方面，臺機公司依據資源委員會於 1941 年和 1942 年先後公布〈資源委員會管理員工福利事業基金辦法〉與〈資源委員會及附屬機關職員互助壽險暫行辦法〉，除使臺機公司在編制內增設醫生、護士等人員編制及相關醫療設備外，並提供員工壽險及撫卹、子女教育及生育補助費，都是戰前臺灣鐵工所欠缺的福利制度。此外，國民政府接收臺灣之後，為使臺灣民眾學習官方語言，於各地成立國語訓練班，公營事業亦不例外。臺機公司依此成立國語訓練班，希望公司所屬臺灣籍員工學習當時的官方語言。²⁶

總的來說，戰後臺機公司在管理方面，除了引進資源委員會的組織及人事聘用制度外，其後再參酌需求予以擴張；而員工及其眷屬的福利兩方面而言，由於戰前臺灣鐵工所並未實施上述各項制度，戰後因引進資源委員會的制度，使得臺灣籍員工的待遇較戰前來的高。

三、臺機公司的人員聘用及技術傳承

(一) 人員聘用

如表一所示，1944 年臺機公司的前身臺灣鐵工所，為配合戰時體制下的軍需工業發展，聘用員工數目曾高達 3,457 名。然而，1945 年臺灣鐵工所因應美軍轟炸而採取的廠區疏散，²⁷ 使得生產多處於停工狀態，所需的勞動力也隨之減少；至同年 8 月第二次世界大戰結束時，雇用員工則降至最低的 546 名。1946 年 4 月底資源委員會接收臺灣鐵工所時，因廠區在監理時期已逐步進行修復及生產，除日治時代即服務於臺灣鐵工所的員工陸續回任外，還進一步招募員工，此時的職工人數增加至 761 名。其後因工場復舊的完成及組織的調整，職員與工人所雇用人數穩定上升。其中，職員中的技術人員部分在 1950 和 1951 年間成長幅度較

²⁶ 國史館藏，〈臺灣機械造船公司修復情形及臺胞待遇等之有關資料〉，《臺灣各事業單位修復情形》，「資源委員會檔案」，檔號 003-010306-0317；薛毅，《國民政府資源委員會研究》，頁 445-450。

²⁷ 依據二次大戰結束後，由臺灣總督府編纂的《臺灣統治概要》中提及，戰爭末期臺灣機械產業共有 315 所工廠，當時因躲避美軍的空襲，挑選出最重要的 5 所工廠疏散到山腳地帶，臺灣鐵工所亦包含在當中。臺灣總督府編，《臺灣統治概要》（臺北：臺灣總督府，1945），頁 412-413。

高，主因為 1950 年高雄鑄造廠從高雄機器廠中獨立分離，使其聘用人數隨之增加；反觀管理人員則大致呈現較為穩定的數目，自 1948 年以後約維持在 80 人左右的數目。²⁸

表一、臺灣機械公司（包含日治時期臺灣鐵工所）員工人數（1944-1952）

單位：人

時間	職員人數				工人人數			總計
	技術員	管理員	雇員	小計	技術工	普通工	小計	
1944 年底	-	-	-	807	-	-	2,650	3,457
1945 年 8 月 15 日	-	-	-	307	-	-	239	546
1946 年 4 月接收時	-	-	-	141	-	-	620	761
1946 年底	72	98	0	170	835	190	1,025	1,195
1947 年度平均	58	75	0	133	799	219	1,018	1,151
1948 年度平均	72	83	13	168	834	248	1,082	1,250
1949 年度平均	79	81	15	175	926	223	1,149	1,324
1950 年度平均	95	77	7	179	982	173	1,156	1,335
1951 年度平均	109	79	8	196	1,013	178	1,191	1,387
1952 年度平均	109	79	6	194	1,096	170	1,266	1,460

資料來源：國史館藏，〈臺灣機械公司經營實況報告〉（1950 年 12 月 25 日），《臺灣機械公司經營實況及章程組織規則》，「資源委員會檔案」，檔號 003-010304-0490；中央研究院近代史研究所檔案館藏，〈臺灣機械股份有限公司四十二年度股東大會記錄〉，《臺機公司四十二—四十七年度股東大會》，頁 13，「經濟部國營事業司檔案」，檔號 35-25-233。1948-1952 年引自〈臺灣機械股份有限公司四十二年度股東大會記錄〉，為年度平均人數。

1946 年 5 月 1 日臺灣機械造船公司成立時，由杜殿英²⁹擔任董事長，高禩瑾擔任總經理。最初，由中國大陸調至高雄機器廠的外省籍職員共計 16 名，其中 6 名來自資蜀鋼鐵廠、4 名來自中央機器廠、3 名來自資源委員會所屬各處室，其餘 3 名分別來自資渝鋼鐵廠、雲南鋼鐵廠、江西車船廠。³⁰ 調任自資蜀鋼鐵廠的員工，可能基於與臺灣機械造船公司總經理高禩瑾曾任資蜀鋼鐵廠廠長的淵源

²⁸ 國史館藏，〈資源委員會臺灣機械有限公司現有人員名冊〉（1950 年 12 月底），《資委會臺灣機械公司卅七—四十一一年職員名錄》，「資源委員會檔案」，檔號 294-674。

²⁹ 杜殿英（1903-？），山東省濰縣人，上海同濟大學機械系畢業，德國明興城工業大學（Westfälische Wilhelms- Universität Münster）機械科畢業，曾任同濟大學秘書長兼教務長，資源委員會簡任技正兼工業處處長。來臺後擔任臺灣機械股份有限公司董事長、臺灣造船公司董事長。中華民國工商協進會，《中華民國工商人物誌》，頁 164。

³⁰ 〈資源委員會附屬機關三十五年度調用會派人員情形彙報表〉（1947 年 3 月），《臺灣機械造船有限公司關於職員名冊、醫療設備等事與資源委員會等來往文件（1946 年 5 月-1948 年 12 月）》，收於中國第二歷史檔案館、海峽兩岸出版交流中心編，《館藏民國臺灣檔案彙編：第 103 冊》，頁 86-91。

來臺。其次，中央機器廠³¹為中日戰爭期間在後方較具規模的工場，培育出不少技術人員，並於戰後接收日本占領區各廠礦事業時扮演重要角色。³²上述 16 名員工抵臺後，有 6 名擔任副廠長及分廠主任等主管職務，且其中 5 名皆來自於資蜀鋼鐵廠，為總經理高禩瑾的舊屬。³³

綜觀戰前臺灣產業界的中高階技術人員和管理人員幾乎多是日本人，臺灣人以擔任第一線生產工作為主。戰後，國民政府雖派遣資源委員會人員來臺，但人數上遠不及所需。是故，1945 年底，臺灣省行政長官公署接受駐臺美國籍顧問的意見，徵用部分日本籍技術人員，以協助各項產業之復員。迄至 1946 年 8 月，資源委員會所管理的 10 家企業中，計留用日本籍人員 2,000 人。不過，因美軍駐華總司令魏得邁（Coady Wedemeyer）反對此一政策，希望中國當局儘速遣返在臺灣的日本人。³⁴

1946 年 5 月臺灣機械造船公司成立時，高雄機器廠共留用 51 名日本籍員工，其中包含技術人員 24 名、管理人員 21 名、技工 6 名。這些被留用的日籍人員主要為中高階幹部，或是具備生產及管理之資深員工。其中，臺灣鐵工所的末代社長宮田義一以及各生產與管理部門部長，於留用期轉任技術顧問。獲得留用的生產技術人員具備設計專長與現場生產之專業能力；至於管理技術人員，則因具備辦理資材及倉儲管理等專長而獲得留用。上述留用的日人除從事政權移轉時的交接工作外，也協助高雄機器廠的重建與復員。隨著遣返作業的陸續展開，高雄機器廠留用的日籍人員亦於 1946 年 12 月全數遣返完畢，為資源委員會臺灣所屬企業中，最早完成遣返者。³⁵

³¹ 中央機器廠為中國第一間國營機器製造廠，由資源委員會於 1936 年創辦於湖南，1937 年中日戰爭爆發後，中央機器廠於 1938 年搬遷至雲南，為當時全中國規模最大的機器工場。孔令仁、李德征主編，《中國老字號》（北京：高等教育出版社，1998），貳：工業卷（上），頁 154-158。

³² 鄭友揆、程麟蓀、張傳洪，《舊中國的資源委員會（1932-1949）》，頁 63-65。

³³ 〈資源委員會附屬機關三十五年度調用會派人員情形彙報表〉（1947 年 3 月），《臺灣機械造船有限公司關於職員名冊、醫療設備等事與資源委員會等來往文件（1946 年 5 月-1948 年 12 月）》，頁 86-91。

³⁴ 吳若予，《二二八事件與公營企業：二二八事件檔案專題選輯》（臺北：檔案管理局，2007），頁 66-71；林讚生，〈過渡時期的臺灣工礦技術〉，《民報》，1945 年 12 月 6 日，第 1 版；歐素瑛，〈戰後初期在臺日人之遣返〉，《國史館學術集刊》3（2003 年 9 月），頁 205-207。

³⁵ 國史館藏，〈臺灣機械造船公司工作報告〉（1946 年），《臺灣機械造船公司業務概況》，「資源委員會檔案」，檔號 003-010700-0073；《經濟部為送臺灣區留用日籍技術員工表冊事致外交部公函（1946 年 8 月 28 日）》，收於中國第二歷史檔案館、海峽兩岸出版交流中心編，《館藏民國臺灣檔案彙編：第 130 冊》，頁 266-273。

另一方面，對於日治末期乃至戰後接收前，日本籍與臺灣籍職員的任職狀況，藉由接收時的〈株式會社臺灣鐵工所職員名冊〉，我們可了解當時中高階職員多為日本籍，低階職員與工人則以臺灣籍為主。³⁶ 然而，少數臺灣籍職員在此時已擔任中級技術幹部，原因或與臺灣於 1931 年起創設的臺南高等工業學校，使得當時臺灣人除了赴日本升學外，有機會在臺灣接受較為高等的機械教育有關。大體上，臺南高等工業學校的畢業生自日治後期起始投入於臺灣與滿洲國的產業界，並逐漸獲得重用。³⁷ 就臺機公司而言，當時造機部設計課課長許玉堂，1938 年自臺南高等工業學校機械工學科畢業，³⁸ 同年 4 月進入臺灣鐵工所服務；東工場下屬的機械工場場長江虹麟，1939 年畢業於臺南高等工業學校機械工學科後，³⁹ 同年 12 月進入臺灣鐵工所服務；⁴⁰ 西工場所長兼造機部部長楊炳添，畢業於東京工業大學機械科，1927 年進入臺灣鐵工所服務。⁴¹ 依據 1948 年臺灣機械公司的人事資料顯示，戰後僅有楊炳添仍留任於臺灣造船公司，擔任工程師兼製糖機械主任；原本擔任機械工場場長的江虹麟，則於臺機公司成立後不久逝世；⁴² 至於擔任設計課課長的許玉堂，則轉任唐榮鐵工所擔任主任技師。⁴³

值得注意的是，臺灣鐵工所造機部下屬的設計課，從事各項機械的設計與繪製，作為生產時的圖樣依據。1946 年 5 月資源委員會接收臺灣鐵工所時，設計課共有 12 名職員，其中日本人 2 名、臺灣人 10 名。在兩名日本人中，川神定市為日本島根縣人，1933 年進入臺灣鐵工所服務，擅長為製圖設計。因川神氏具備糖機設計經驗，於高雄機器廠成立後獲得留用；另一名日籍人員或許因資歷較淺的

³⁶ 國史館藏，〈株式會社臺灣鐵工所職員名冊〉。

³⁷ 臺南高等工業學校，〈臺南高等工業學校一覽（昭和 7 年）〉（臺南：臺南高等工業學校，1932），頁 3-4。

³⁸ 臺南高等工業學校同窓會編，〈鳳木會名簿：臺南高等工業學校同窓會〉（千葉：臺南高等工業學校同窓會，1996），頁 33；國史館藏，〈株式會社臺灣鐵工所職員名冊〉；許雪姬訪問，〈日治時期在「滿洲」的臺灣人〉（臺北：中央研究院近代史研究所，2002）。依據許雪姬教授的口述訪談，能夠瞭解當時許多臺南高等工業學校的畢業生前往滿洲國服務，且任職於滿州電氣株式會社。

³⁹ 臺南高等工業學校同窓會編，〈鳳木會名簿：臺南高等工業學校同窓會〉，頁 39-40；國史館藏，〈株式會社臺灣鐵工所職員名冊〉。

⁴⁰ 國史館藏，〈株式會社臺灣鐵工所職員名冊〉。

⁴¹ 國史館藏，〈臺灣機械造船有限公司高雄機器廠臺籍職員學歷及薪級報告表〉，《資源委員會在臺各單位職員核薪及調薪等案》，「資源委員會檔案」，檔號 003-010102-2333。

⁴² 國史館藏，〈資源委員會臺灣省政府臺灣機械有限公司職員錄〉（1948 年 12 月），〈資委會臺灣機械公司卅七—四十一一年職員錄〉，「資源委員會檔案」，檔號 294-674。

⁴³ 國史館藏，〈廠務報告表：高雄（四）〉，「資源委員會檔案」，檔號 003-010304-0054。

原因，未獲得留用。⁴⁴ 在臺灣籍職員方面，除了前述的設計課課長許玉堂外，另外 9 名臺灣籍職員中，擅長機械設計者有 5 名、機械製圖與車輛製圖者各 1 名、一般繪圖者 2 名。由上述的人事分析，或能歸納出高雄機器廠成立時，因臺灣鐵工所時期多數臺灣籍職員的留任，機械設計的能力因而得到傳承。⁴⁵

如上節所述，1946 年高雄機器廠成立後，將臺灣鐵工所設計課更名為設計組，1948 年臺機公司改組成立後，再將設計組改稱技術室，並逐漸擴充規模，增加技術人員。大致上，截至政府撤退來臺的 1949 年 12 月底，技術室共有 21 名職員，其中正工程師 2 名、助理工程師 2 名、工務員 6 名、助理工務員 11 名。值得注意的是，其中僅有 1 名正工程師為外省籍，其餘 20 名皆為臺灣籍。此外，助理工程師以下職級多畢業於日治時期的專修學校、工業學校、徒弟養成所、馬公海軍工作部養成所等。⁴⁶

若以 1949 年 12 月底政府撤退來臺灣的時點來看，進一步分析臺機公司員工的省籍分佈樣態，可瞭解臺機公司在 35 名處室及各工場課長以上主管中，僅有 3 名為臺灣籍；而在生產技術職的 58 名員工中，僅有 16 名為外省籍，其餘 42 名為臺灣籍；至於擔任助理工程師以上職位者，臺灣籍為 10 名、外省籍為 8 名；在管理技術職的 58 名職員中有 30 名為外省籍、28 名為臺灣籍，且層級較高的管理師、副管理師皆由外省人擔任，臺灣人則擔任助理管理師、管理員、助理管理員等較低職務。工人方面，幾乎全數為臺灣人所擔任。⁴⁷ 另一方面，1949 年底以後臺機公司陸續補進的職員中，多數為技術人員。在外省籍部分，一部分為伴隨政府撤退來臺的職員，另一部分則是在資源委員會實習生制度下轉任正式職員；本省籍部分，則以畢業於臺灣省立工學院的學生為主。⁴⁸

⁴⁴ 國史館藏，〈株式會社臺灣鐵工所職員名冊〉；〈臺灣機械造船股份有限公司高雄機器廠征用日籍技術人員及眷屬名冊（1946 年 8 月）〉，《經濟部為送臺灣區留用日籍技術員工表冊事致外交部公函（1946 年 8 月 28 日）》，收於中國第二歷史檔案館、海峽兩岸出版交流中心編，《館藏民國臺灣檔案彙編：第 130 冊》（北京：九州出版社，2007），頁 266-274。

⁴⁵ 國史館藏，〈株式會社臺灣鐵工所職員名冊〉。

⁴⁶ 國史館藏，〈資源委員會臺灣省政府臺灣機械有限公司職員錄〉（1949 年 12 月）；國史館藏，〈臺灣機械造船有限公司高雄機器廠臺籍職員學歷及薪級報告表〉。

⁴⁷ 國史館藏，〈資源委員會臺灣機械有限公司現有人員名冊〉（1949 年 12 月底）；中央研究院近代史研究所檔案館藏，《臺灣機械公司人事案》，「資源委員會檔案」，檔號 24-15-03-2。

⁴⁸ 國史館藏，《資委會臺灣機械公司卅七—四十四年職員錄》，「資源委員會檔案」，檔號 294-674；中央研究院近代史研究所檔案館藏，《臺灣機械公司人事案》。

整體而言，戰後臺機公司的技術人員有相當比例由臺灣人擔任，與臺灣造船公司以外省人為主的人事佈局迥然不同。原因或為臺機公司以糖業機械作為主要產品，此項品目在中國大陸較不發達。再者，雖臺灣籍的技術人員學歷普遍低於外省籍的技術人員，但其從業年資長技術也較為豐富，且日治時期已有為數不少的臺灣人擔任雇員，並在戰後留任為技術人員。在管理技術職方面，日治時期臺灣鐵工所的管理人員多由日本人擔任，戰後臺機公司在引入資源委員會的組織管理方式下，在當時臺灣人學歷較低，又不甚理解中文閱讀與寫作的情形下，使得中高階副管理師職務全數由外省人擔任。而臺灣籍管理職員面對不熟悉中文、卻又必須處理文書資料的情況，僅能在稍微瞭解長官的要求後，儘量以表格形式呈現，力求資料完整，以供長官選擇。⁴⁹

反觀戰後初期的臺灣造船公司呈現以外省人為主的人事佈局，原因則在於造船業屬於高度整合且技術門檻較高的產業，日治時期臺灣缺乏造船教育，使得臺灣船渠株式會社的職員幾乎全為日本人。戰後臺灣造船公司成立後，由於缺乏臺灣籍技術人員，因此便由中國大陸同濟與交通大學造船系培養出來的畢業生填補。其後因 1948 年資源委員會原欲於上海籌設的中央造船公司無法順利設立，另一批較為熟稔造船的外省籍技術人員又轉進臺灣。⁵⁰ 藉由與臺船公司的人力填補比較，除了戰前與戰後兩地產業發展及工業教育所帶來的影響外，亦可視為臺機公司的生產具有在地化產業發展特色，使得戰後臺灣籍的技術人員佔該公司技術人員中為數不低的比列。

戰後由資源委員會所管轄的各事業體，在職員聘用方面，將是否具備大學畢業學歷視為人事職級的任用與敘薪的重要指標。⁵¹ 若以 1946 年資源委員會附屬單位的職員職薪表來看，共分為六個等級。其中，大學畢業後無工作經驗者由工務員和管理員職級起聘，專修學校畢業或中學畢業者無工作經驗者，由助理工務

⁴⁹ 國史館藏，《資委會臺灣機械公司卅七—四十一年職員錄》；中央研究院近代史研究所檔案館藏，《臺灣機械公司人事案》；洪紹洋訪談，〈林順安先生訪問紀錄（第二次）〉（2009年12月29日），未刊稿。依據戰前擔任臺灣鐵工所雇員的林順安先生回憶，戰後初期升任助理管理員時，在不熟悉中文又需處理文書資料的情況下，僅能在稍微瞭解長官的要求下，儘量以表格的形式呈現，力求資料的完整性以供長官選擇。

⁵⁰ 洪紹洋，〈戰後初期臺灣造船公司的接收與經營（1945-1950）〉，《臺灣史研究》14:3（2007年9月），頁139-177。

⁵¹ 鄭友揆、程麟蓀、張傳洪，《舊中國的資源委員會（1932-1949）》，頁304-306。

員和助理管理員起聘。⁵² 在一般情形下，每個職員每年可晉升一級，表現突出或有特殊貢獻者，可越級晉升。至於資源委員會職員的晉升及加薪，則為各企業主管決定後，再呈報資源委員會即可。⁵³

若就戰前與戰後初期臺灣人在聘用方面的處境進行考察。戰前臺灣鐵工所因殖民地的差別待遇政策，僅有少數臺灣人能擔任至技術員或事務員以上的職務；此外，戰前擔任同樣職級與年資相同的員工，日本人的薪水約比臺灣人高出三成。⁵⁴ 到了戰後，留任於高雄機器廠的臺灣籍職員即使在日治時期具有較長的年資與專業能力，卻受限於學歷，無法以較高的職級聘用。換言之，臺灣籍的員工在戰前遭受殖民地的民族主義歧視，戰後則得面臨學歷差異所帶來的聘用差距。

就歷史的脈絡來看，日治時期臺灣與中國大陸兩地的學制有所差異，再加上日治時期臺灣人接受高等教育的機會較少。加以日治時期臺灣有許多教育體制外的技術者養成單位，如由臺灣鐵工所成立的教習所、高雄工業徒弟養成所與馬公海軍工作部養成所等，使得臺灣與中國大陸在學歷方面呈現不同的樣貌。基於上述的理由，臺灣機械造船公司成立後，曾將人事聘用時的學歷採認提出討論，並得到三項主要的決議。首先，無學歷者在公司服務滿五年，或小學畢業者服務滿三年，敘薪比照初中畢業辦理；其次，兩年制以上的軍事學校畢業者，學歷視其入學資格而分別比照之，例如入學時為初中畢業者，得比照高中畢業人員敘薪，但入學資格為高中畢業者，則比照專科畢業人員敘薪；第三，各級學校肄業者，大學肄業得視為高中畢業，高中肄業得視為初中畢業，但其肄業就讀時間可算入服務經歷年資。⁵⁵

1948年，臺機公司總經理高禎瑾又向資源委員會提出建議，針對學歷較低但具備能力的臺灣籍職員應予以破格晉級，此項提案並獲得資源委員會的同意，使

⁵² 〈資源委員會附屬單位職員職薪表〉，《資源委員會公報》12:1（1947年1月16日），頁45。

⁵³ 鄭友揆、程麟蓀、張傳洪，《舊中國的資源委員會（1932-1949）》，頁308。

⁵⁴ 國史館藏，〈（密不敘由）復核敘臺籍職員薪級事〉（1948年4月20日），（卅七）機總臺發字第25號，《資源委員會在臺各單位職員核薪及調薪等案》，「資源委員會檔案」，檔號003-010102-2333；國史館藏，〈臺灣機械造船公司修復情形及臺胞待遇等之有關資料〉。

⁵⁵ 資源委員會代電，資（三六）人字7735號，〈關於職薪調整辦法學歷問題一案 電仰之照由〉此項決議臺灣機械造船公司呈送資委員會後，由資源委員會轉至各機關做為參考。〈公牘：人事類〉，《資源委員會公報》12:6（1947年6月16日），頁485-486。

得臺灣籍職員亦有機會憑藉本身的專業能力，陸續升任至較高的職級。⁵⁶ 例如日治時期畢業於澎湖石泉公學校的蔡水成，⁵⁷ 於 1936 年進入臺灣鐵工所學習製圖工作兩年。1938 年返回澎湖，考入澎湖馬公海軍工作部造船科製圖工場，擔任製圖員。戰後蔡水成於 1946 年 5 月進入高雄機器廠服務擔任雇員，1947 年 7 月升等為技術室造船設計組的助理工務員，1952 年轉任造船部造船工廠並兼任工場主管，至 1956 年已升任至船舶廠造船工場主任。⁵⁸

(二) 技術的傳承

戰後高雄機器廠的技術傳承，可以糖業機械、鐵道機械、船舶修造等三個面向進行討論。值得注意的是，掌握技術的關鍵，除了擁有生產所需的設計圖樣外，技術人員的學養及所擁有的經驗也是重要條件。換言之，即使具有生產所需的圖樣，若缺乏具備學養與經驗的技術人員，公司亦無法順利進行生產。

戰後臺機公司的技術人員主要為日治時期即任職於臺機公司的臺灣人、戰後進入臺機公司就職的臺灣人，以及來自中國大陸負責接收臺機公司的人員。因戰後族群的交錯及著眼於中國市場的緣故，使得臺機公司的技術傳承與發展，在商品的生產過程中，受到不同族群與專業背景技術人員的影響。⁵⁹

臺灣籍員工與負責接收的外省人初步進行交流時，因彼此所用的語言及所處的文化有所差異，僅能用手談或藉由翻譯者進行溝通。戰前擔任臺灣鐵工所雇員的馮崑崙，回憶戰後升任助理工務員時，與外省籍員工的溝通如同演戲般地以比手劃腳地進行。⁶⁰ 此外，戰前進入臺灣鐵工所擔任工員，戰後初期仍擔任工人的

⁵⁶ 國史館藏，〈(密不敍由)復核敍臺籍職員薪級事〉(1948年4月20日)；國史館藏，〈資源委員會臺灣機械公司現有人員名冊〉(1949年12月底)，《資委會臺灣機械公司卅七—四十一年職員名錄》，「資源委員會檔案」，檔號 294-674。

⁵⁷ 蔡水成(1922-)，臺灣省澎湖縣人，日治時期先後畢業石泉公學校及澎湖馬公海軍工作部養成所，曾擔任澎湖馬公要港部日本海軍，擔任修船及船體繪製工作，1946年進入臺灣機械造船公司服務，其後升任至臺灣機械公司船舶廠代理廠長。中央研究院近代史研究所檔案館藏，〈臺灣機械股份有限公司資料總目錄〉，「經濟部國營事業司檔案」，檔號 35-25-01a-103-001-01。

⁵⁸ 國立科學工藝博物館藏，陳政宏、洪紹洋訪談，〈蔡水成先生訪問紀錄〉(2008年9月25日)，未刊稿。

⁵⁹ 國史館藏，〈株式會社臺灣鐵工所設計圖樣〉，《臺灣機械造船公司臺灣鐵工所接收清冊》，「資源委員會檔案」，檔號 297-435-1。

⁶⁰ 洪紹洋訪談，〈馮崑崙先生訪問紀錄〉(2009年12月29日)，未刊稿。馮崑崙先生，1923年出生於臺南縣，1940年畢業於臺南專修工業學校機械科後，進入臺灣鐵工所擔任雇員。戰後初期升任至助理工務員，1965年退休後轉任南亞公司。

許文棗，也深感在與外省籍職員交流的第一年中，語言的溝通十分困難，僅能仰賴翻譯或猜測的方式交流。⁶¹

就戰後初期的人力資源而言，因 1946 年底高雄機器廠日籍技術人員被全數遣返，使得往後的生產作業須全仰賴臺灣籍員工。為填補日人離臺所留下的職缺，因而透過考試的方式，將日治時期擔任雇員的臺灣人晉升為職員。⁶² 在實作方面，初期臺灣籍員工多仰賴日治時期臺灣鐵工所留下的產品設計圖樣，而外省籍的工程師由於對生產品項的不熟悉，僅能擔任最終驗收等形式上的確認工作。⁶³ 另一方面，糖業機械在日治時期臺灣鐵工所業務中，屬於較為成熟的技術。在中國大陸的製糖產業不若臺灣發達的背景下，⁶⁴ 戰後高雄機器廠的糖業機械設計人才，端賴臺灣鐵工所時期留任的臺灣籍職員於戰前所累積的生產經驗。⁶⁵

至於鐵道生產方面，因中國大陸的鐵道系統自十九世紀末逐漸興起，並在鐵道沿線設有鐵道管理處與機器廠。再者，當時上海交通大學的機械教育，亦培養出一批鐵道技術人員。⁶⁶ 而日治時代臺灣的鐵道發展方面，除臺灣總督府鐵道部自行設有修繕部門外，⁶⁷ 自 1940 年起，臺灣鐵工所始針對鐵道車輛與相關設備進行生產。⁶⁸ 1948 年臺機公司改組成立後，希望能夠藉由生產窄軌鐵道機車的經

⁶¹ 國立科學工藝博物館藏，陳政宏、洪紹洋訪談，〈許文棗先生訪問紀錄〉（2008 年 8 月 22 日），未刊稿。許文棗先生出生於 1928 年，1944 年進入臺灣機械公司前身臺灣鐵工所擔任見習工，戰後初期先擔任工人，其後升任至雇員、助理工程師、副工程師、工程師，曾擔任生產管制組副組長，退休前職位為鑄造工程監（即所謂的工程技師長，負責產品品質的管制工作）。

⁶² 國立科學工藝博物館藏，陳政宏、洪紹洋訪談，〈林順安先生訪問紀錄〉（2008 年 10 月 16 日），未刊稿。林順安先生出生於 1925 年，1941 年進入臺灣鐵工所教習所，同時期並進入臺灣鐵工所人事課擔任雇員，為當時人事課中唯一的臺灣人。戰後高雄機器廠改組成立後，於 1947 年轉任職員，1955 年後升任至人事課長。

⁶³ 國史館藏，〈株式會社臺灣鐵工所設計圖樣〉；國立科學工藝博物館藏，陳政宏、洪紹洋訪談，〈許文棗先生訪問紀錄〉（2008 年 8 月 22 日），未刊稿。

⁶⁴ 陳兆偉，《國家經營下的臺灣糖業（1945-1953）》，頁 45-47、64-65。

⁶⁵ 國史館藏，〈株式會社臺灣鐵工所職員名冊〉；國立科學工藝博物館藏，陳政宏、洪紹洋訪談，〈許文棗先生訪問紀錄〉（2009 年 8 月 22 日），未刊稿。

⁶⁶ 秦慰祖，〈程孝剛：與詹天佑齊名的機械工程專家和教育家〉，收於王宗光主編，《老交大名師》（上海：上海交通大學出版社，2008），頁 128-134。

⁶⁷ 臺灣總督府編，《臺灣統治概要》，頁 178-179。

⁶⁸ 〈株式會社臺灣鐵工所第參十七期營業報告書（昭和 15 年上半）〉，收於《營業報告書集成：マアクロフィルム（第五集）》（東京：株式會社雄松堂，1995），微捲號：5R328，頁 3；〈株式會社臺灣鐵工所第四十壹期營業報告書（昭和 17 年上半）〉，收於《營業報告書集成：マアクロフィルム（第五集）》，微捲號：5R328，頁 3-5；國史館藏，〈株式會社臺灣鐵工所職員名冊〉。

驗，籌畫生產行駛於中國大陸的標準軌鐵道機車。基於上述的規劃，臺機公司乃積極延攬曾服務於中國大陸鐵道部門的技術人員。其中，1948年臺機公司總經理高禎瑾聘請曾任隴海鐵路總工程師長達10餘年的法國人格來士，借重其專長來臺進行2個月的短期指導。⁶⁹

1949年底政府撤退來臺後，臺機公司將鐵道生產業務轉向發展臺灣鐵路局與糖業鐵道所用車輛，⁷⁰並於1951年延聘曾任交通部鐵路總機廠技術處副處長和交通部廣州機場籌備處處長的胡道彥⁷¹擔任正工程師。⁷²

造船部門方面，日治時期澎湖馬公海軍工作部曾招募臺灣籍人員，除於課堂上講授所需的知識外，並給予實作上的訓練與指導。要言之，澎湖海軍工作部的臺灣籍員工藉由太平洋戰爭期間大量修繕艦艇的實作過程，逐步培養船舶的修繕及裝配能力。⁷³其中，戰後原任職於馬公海軍工作部的蔡水成等5名員工轉任至高雄機器廠服務。雖然這些員工學歷相對較低，但憑藉著太平洋戰爭所累積的工作經驗，使其在船舶修造的過程能有效率地依循取得的藍圖進行生產，成為戰後臺灣機械造船公司發展造船業實作部分的基礎人才；除此之外，高雄機器廠亦聘任高學歷者擔當要職，例如聘請畢業於美國麻省理工學院造船系，曾任職於美國船廠，具造船設計專才的外省籍鞠鴻文⁷⁴擔任造船部副理。大致上，戰後初期的

⁶⁹ 中央研究院近代史研究所檔案館藏，〈為技術需要經洽妥延聘法人格來士君暫在高雄機器廠工作二月請賜准備案由〉(1948年7月24日)，(卅七)機總臺發字第458號，《臺灣機械公司：人事案》，「資源委員會檔案」，檔號24-15-03-2。

⁷⁰ 中央研究院近代史研究所檔案館藏，〈臺灣機械股份有限公司四十一年度股東大會記錄〉(1952年6月16日)，頁8，《臺灣機械公司：業務案(二)》，「資源委員會檔案」，檔號24-15-03；中央研究院近代史研究所檔案館藏，〈臺灣機械股份有限公司四十二年度股東大會記錄〉，頁12，《臺機公司四十二—四十七年度股東大會》，「經濟部國營事業司檔案」，檔號35-25-233。

⁷¹ 胡道彥(1912-?)，安徽涇縣人，1934年上海交通大學畢業，曾赴美國機車公司實習，並先後擔任交通部鐵路總機廠正工程師、技術室副處長、廣州機廠籌備處處長、澳門華南大學教授兼機械系主任。中央研究院近代史研究所檔案館藏，《臺灣機械公司：人事案》，「資源委員會檔案」，檔號24-15-03-2。

⁷² 中央研究院近代史研究所檔案館藏，〈本公司任用胡道彥君為正工程師電請鑒核備案由〉(1951年7月10日)，(40)機董臺字第4號，《臺灣機械公司：人事案》，檔號24-15-03-2；中央研究院近代史研究所檔案館藏，〈臺灣機械股份有限公司第一屆第三次董監聯席會議記錄〉(1951年11月14日)，《臺灣機械公司：業務案(二)》，「資源委員會檔案」，檔號24-15-03。

⁷³ 黃有興編，《日治時期馬公要港部：臺籍從業人員口述歷史專輯》(澎湖：澎湖縣政府文化局，2004)，頁26-28、310。

⁷⁴ 鞠鴻文(1916-?)，山東省萊州府人，國立重慶商船學校畢業，美國麻省理工學院碩士，曾任美國奧雷岡造船公司(Oregon Shipbuilding Corporation)工程師。中央研究院近代史研究所檔案館藏，《臺灣機械公司：人事案》；經濟部人事處編，《經濟部所屬機構單位主管以上人員通訊錄》(臺北：經濟部人事處，1974)，頁236。

臺機公司即是以鞠鴻文的設計專長，加上馬公海軍工作部具有從業經驗的臺灣籍職員，兩相配合做為基礎，開展造船事業。⁷⁵ 至 1940 年代末期之後，才陸續引進畢業於馬尾海軍學校、澎湖水產學校的畢業生，擴充造船事業人員的陣容。⁷⁶

綜上所述，戰後初期臺灣籍員工雖然掙脫殖民地的人事聘用歧視，但因資源委員會學歷至上的人事聘用原則，使得臺灣籍員工僅能擔任較低的職務。反觀來臺接收的外省籍技術人員縱使擁有大學以上的學歷，卻未必熟悉臺灣糖業機械生產等實務。過去薛毅的研究指出，戰後來臺的外省籍管理和技術人員大多具備良好的學歷和專業涵養，在接收過程中扮演著舉足輕重的角色。⁷⁷ 然而，就臺機公司的案例而言，生產技術等作業主要由臺灣籍技術者擔任，而非仰賴外省籍技術人員，與薛毅所提見解明顯不同。

四、臺機公司的經營實況

戰後臺機公司的業務，大致可分為資源委員會和生管會兩個階段。其中，資源委員會時期的生產原料主要仰賴中國大陸進口，產品則銷售臺灣、中國大陸兩地市場。1949 年，生管會成立後，臺機公司的原料大多轉由日本提供，並針對臺灣本身的需求進行產品開發。⁷⁸

（一）資源委員會時期（1946 年 5 月至 1949 年 5 月）

1. 臺機公司的島內業務

1946 年 5 月高雄機器廠成立後，所承接的業務主要是修繕受到戰爭末期空襲

⁷⁵ 國立科學工藝博物館藏，陳政宏、洪紹洋訪談，〈蔡水成先生訪問紀錄〉（2008 年 9 月 25 日），未刊稿。據蔡水成先生回憶戰後初期的造船事業，主要由外省籍的鞠鴻文負責設計，並經曾任職於澎湖馬公海軍工作部的陳啟昌計算確認後，才由臺灣籍員工負責建造。黃有興編，〈日治時期馬公要港部：臺籍從業人員口述歷史專輯〉，頁 310。

⁷⁶ 國史館藏，〈資委會臺灣機械公司卅七—四十四年職員名錄〉；中央研究院近代史研究所檔案館藏，〈臺灣機械股份有限公司：業務（機器設備、生產、市場等）及其他（技術合作合約、技術援助協定書等）〉，「經濟部國營事業司檔案」，檔號 35-25-01a-107-001-02。

⁷⁷ 薛毅，〈國民政府資源委員會研究〉，頁 378-384。

⁷⁸ 吳若予，〈戰後臺灣公營事業之政經分析〉，頁 51、63。

損毀的船舶、鐵道機車，其中又以修復交通部航運接管委員會和高雄港務局於戰爭時期受到損毀的船舶最為重要。當時承接的修繕業務中，技術性較高的工程係1946年5月交通處航運接管委員會委託高雄機械廠修繕的7,000噸「山澤丸」。⁷⁹ 臺機公司最初預計以四個月的時間完成「山澤丸」的修繕工程；在修繕過程中，包含機械與船體兩部分，但因蒸汽主機部分汽缸破裂而難以修復，最後採用另一艘沈船「黑潮丸」的汽缸作為替換，使此項修復工程遲至1948年6月才完工。⁸⁰

糖機修造方面，因1945年臺灣各糖廠尚停留在接收點交作業與復舊工事階段，⁸¹ 要至1946年臺灣糖業公司開始製糖後，業務量才逐漸上升。然而，戰後初期臺灣糖業公司的策略主要侷限於修復戰時受損的設備。因此，臺機公司僅能被動地配合臺灣糖業公司承接各糖廠一般性的修復工程。⁸²

1947年，臺灣機械造船公司的經營策略為基隆造船廠承接修船業務，高雄機器廠則主辦修理製糖機械與銷售柴油機。⁸³ 其中，高雄機器廠所生產的115馬力和200馬力陸船兩用柴油機，不僅可作為陸地作業的原動機，若搭配推進軸、推

⁷⁹ 山澤丸為第二次世界大戰末期戰時標準型造船計畫所建造，為6,899噸，並於1944年竣工。戰後由交通部航運接管委員會統籌打撈，俟臺灣航業公司成立後，更名延平輪。臺灣省政府交通處編，《臺灣省政府交通處主管事項概況》（臺北：臺灣省政府交通處，1948），頁78。

⁸⁰ 《臺灣機械造船有限公司關於職員名冊、醫療設備等事與資源委員會等來往文件（1946年5月-1948年12月）》，收於中國第二歷史檔案館、海峽兩岸出版交流中心編，《館藏民國臺灣檔案彙編：第103冊》，頁51-141；國立科學工藝博物館藏，陳政宏、洪紹洋訪談，〈許文棗先生訪問紀錄〉（2008年8月22日），未刊稿。許文棗先生出生於1928年，日治時代服務於臺灣機械公司前身臺灣鐵工所擔任見習工，戰後初期留任臺灣機械造船公司時，曾參與山澤丸的修復工程；臺灣省政府交通處編，《臺灣省政府交通處主管事項概況》，頁78-79；國史館臺灣文獻館藏，《臺灣省日方船隻接收》，「臺灣省行政長官公署檔案」，檔號00308500029013。

⁸¹ 《臺灣機械造船公司高雄機器廠及基隆造船廠工作月報（1946年5月-1947年3月）》，收於中國第二歷史檔案館、海峽兩岸出版交流中心編，《館藏民國臺灣檔案彙編：第103冊》，頁142-324。

⁸² 一般糖廠的生產模式，上半年多集中於製糖業務，下半年始進行糖廠機械的修護與更新。這也使得自日治時期臺灣鐵工所營運初期，因過度依賴製糖業務，使得每年上半年糖廠製糖時，鐵工所的業務較為清淡；但下半年糖廠在修繕機械時，鐵工所的業務較為興旺。大致上，戰後初期臺灣機械公司高雄機器廠承接製糖機械的產量：1946年下半128噸、1947年上半127.8噸、1947年下半906.7噸、1948年上半264.6噸、1948年下半804.6噸。國史館藏，〈資源委員會臺灣省政府臺灣機械有限公司卅七年度工作總報告〉（1949年3月），《臺灣機械公司三十七年度工作總報告》，「資源委員會檔案」，檔號003-010301-1000；陳兆偉，《國家經營下的臺灣糖業（1945-1953）》，頁56-57、63-64。

⁸³ 國史館藏，〈資源委員會臺灣省政府臺灣機械造船有限公司第一次董監聯席會議紀錄〉（1947年12月26日），《臺灣機械造船公司第一次董監聯會紀錄與工作報告等案》，「資源委員會檔案」，檔號003-010101-08-49。

進器與推力軸後，亦能作為船舶使用之動力。⁸⁴ 大致上，當年高雄機器廠的業務以訂貨為主，其中生產製糖機械和修船佔營收的絕大部分。⁸⁵

在業務的擴展方面，1948年隨著臺灣化學工業的逐步發展，臺機公司開始承攬臺灣碱業公司、臺灣肥料公司、臺灣水泥公司所訂購的化工機械業務，當年化工機械業務佔公司營業額的21%。但若以1948年的客戶性質劃分，臺灣糖業公司共佔其銷售額的48.24%，將近一半，而其餘則是資源委員會經營的其他公司，佔24.41%，省營事業佔3.12%，民間公司及其他佔了24.23%。⁸⁶ 總的來說，戰後初期臺機公司的主要業務多為接收日產成立的公營企業。⁸⁷

就當時臺灣機械業的島內市場來看，有能力與臺機公司相匹敵的有臺灣工礦公司鋼鐵機械分公司、大同製鋼機械公司、唐榮鐵工所等三間。臺機公司在市場競爭方面，除非遇到其他公司臨時以低價獲取存料，或者是因急需現金周轉而採用低價求售的策略外，一般而言，臺機公司在承接業務上處於較有利的局勢，在機械業的市場占有率約為60%。當時臺機公司也向主管機關資源委員會提出，希望各所屬單位彼此相互配合，這不僅對臺機公司承接業務有利外，對整個資源委員會所屬企業來說，也能藉由組織內互相承接業務而獲得業績。⁸⁸

另外，就戰後初期臺灣的水運運輸而言，戰前雖有大型船舶作為臺灣與日本及外地的聯繫工具，但到戰爭後期多遭受美軍轟炸而沈沒。在此情形下，戰爭後期僅能以小型機帆船承擔臺灣島內運輸，並且聯繫南洋與福建地區。戰後接收日產成立的臺灣航運公司，初期的營運一度以機帆船為主要運輸工具，提供環島及中國大陸間的貨品及人員運輸。⁸⁹ 戰後臺機公司所生產的客貨船及漁船，在當時運輸方面所扮演的角色，除提供公營及民營沿海地區的運輸，以及戰後復甦的漁業

⁸⁴ 《臺灣機械造船股份有限公司高雄機器廠柴油引擎說明書(1946年12月)》，收於中國第二歷史檔案館、海峽兩岸出版交流中心編，《館藏民國臺灣檔案彙編：第172冊》，頁312-340。

⁸⁵ 臺灣省建設廳編，《臺灣公營工礦企業概況》(臺北：臺灣省建設廳編，1947)，頁23。

⁸⁶ 國史館藏，〈資源委員會臺灣省政府臺灣機械有限公司卅七年度工作總報告〉(1949年3月)。

⁸⁷ 國立科學工藝博物館藏，〈資源委員會臺灣省政府臺灣機械公司概況(1948年)〉，「許文彙先生捐贈臺機公司史料」，頁2。

⁸⁸ 國史館藏，〈資源委員會臺灣省政府臺灣機械有限公司卅七年度工作總報告〉(1949年3月)。

⁸⁹ 袁穎生，《光復前後的臺灣經濟》(臺北：聯經出版事業公司，1998)，頁36、124-125；臺灣省政府新聞處編，《臺灣的建設：中華民國三十四年至五十一年》(南投：臺灣省政府新聞處，1962)，頁13-61；臺灣總督府，《臺灣統治概要》，頁185-186。

使用外，所生產的小型客貨船漸次取代戰前接收自日本的老舊機帆船。⁹⁰

大致上，戰後初期高雄機器廠以承接機械修造業務為主，在商品訂單過少的情況下，無法如同一般工場僅針對數項商品進行專業化生產，達到規模經濟的效果。⁹¹ 雖言 1948 年 4 月臺機公司改組成立後，將業務集中於生產柴油機、糖業機械、窄軌鐵路車輛三樣商品，希望能夠藉由生產專業化提高效率及降低成本，並將商品銷售至中國大陸。然而，此項計畫隨著通貨膨脹的加劇以及中國大陸的撤守而未告實現。⁹²

2. 戰後中國大陸市場的進出

戰後初期高雄機器廠的銷售區域除島內市場外，一度將鐵道機車、船舶、機械銷售至中國大陸。在鐵道機車方面，因當時行駛於中國大陸的鐵道機車大多老舊，政府在節省外匯的考量下，始由高雄機器廠於 1948 年將 12 輛鐵路機車銷往中國大陸。⁹³ 在此同時，原本供應全中國鐵道車輪的鞍山鋼鐵公司與瀋陽機車車輛公司，因東北戰事失利，使得車輪鑄造業務停頓。當時資源委員會為不使中國各省與臺灣本島的鐵道車輪及相關零件的供應斷絕，故自 1948 年 3 月起，高雄機器廠開始籌設冷硬車輪鑄造及鐵道車輪之生產設備，並獲得浙贛鐵路的訂單。⁹⁴

糖業機械的銷售方面，臺機公司主要客戶有廣東糖廠籌備處與順德糖廠。⁹⁵ 值得注意的是，第二次世界大戰日本統治廣東時，臺機公司前身臺灣鐵工所亦曾

⁹⁰ 國立科學工藝博物館藏，〈資源委員會臺灣省政府臺灣機械公司概况（1948 年）〉，「許文棗先生捐贈臺機公司史料」，頁 2。

⁹¹ 國史館藏，〈臺灣機械造船公司工作報告〉（1947 年 11 月 30 日），《臺灣機械造船公司第一次董監聯會紀錄與工作報告等案》，「資源委員會檔案」，檔號 003-010101-08-49。

⁹² 〈事業消息〉，《資源委員會公報》14: 6（1948 年 6 月 16 日），頁 76；〈臺灣機械造船股份有限公司高雄機器廠工作月報（1946 年 5-12 月）〉、〈臺灣機械造船股份有限公司高雄機器廠工作月報（1947 年 2 月）〉、《臺灣機械造船公司高雄機器廠及基隆造船廠工作月報（1946 年 5 月-1947 年 3 月）》，收於中國第二歷史檔案館、海峽兩岸出版交流中心編，《館藏民國臺灣檔案彙編：第 103 冊》，頁 142-324；國史館藏，〈資源委員會臺灣省政府臺灣機械造船有限公司第一次董監聯席會議紀錄〉（1947 年 12 月 26 日）。

⁹³ 國史館藏，〈資源委員會臺灣省政府臺灣機械有限公司卅七年度工作總報告〉（1949 年 3 月）。

⁹⁴ 〈臺灣機械造船股份有限公司高雄機器廠 37 年 11 月事業述要〉、《臺灣機械造船公司高雄機器廠 1946 年 5 月-1948 年 12 月份各月月電報底表及事業述要（1946 年 5 月-1948 年 12 月）》，收於中國第二歷史檔案館、海峽兩岸出版交流中心編，《館藏民國臺灣檔案彙編：第 95 冊》，頁 351-414。

⁹⁵ 中央研究院近代史研究所檔案館藏，《糖業公司與廣東省洽辦糖廠》，「臺灣區生產管理委員會檔案」，檔號 49-04-08-002-008。

參與順德糖廠的復舊與維修工事，此項業務的承接，或能視為戰前業務的延續。⁹⁶此外，1948年10月南洋實業公司廣西分公司曾向臺機公司訂購全套糖廠設備，規模為300噸壓榨量。相較於戰後臺灣糖廠1,000至3,800噸的壓榨規模，臺機公司所承接的廣西糖廠設備之業務，可說是游刃有餘。因此，使得戰後以修繕為主的臺機公司，首次有機會承接整套糖業設備業務。⁹⁷

船舶製造方面，高雄機器廠鑒於中國沿海地區的運輸與漁業發達，對重油引擎與小型船舶需求甚高，因而計畫將生產的木造船和漁船銷售至浙江、福建和廣東等地。⁹⁸然而，卻因造價過高以及通貨膨脹的關係，導致船商心存觀望而不願購置。臺機公司在存貨壓力下，採行降價求售的策略，成功將船售予廈門的集友漁業公司。⁹⁹

臺機公司對中國大陸的市場銷售網絡方面，最初由公司所屬的上海營業所負責銷售，依據1947年4月臺灣機械造船公司的事業述要記載，上海營業處曾銷售出柴油機、刨床、橡膠機等產品。¹⁰⁰其後於同年6月臺灣機械造船公司總經理高禎瑾至上海向各輪船公司推銷修船業務時，順道與同屬資源委員會經營的中央機器公司締結合約，除互為對方所生產製品推銷外，又將公司在上海的購料業務委託其辦理。¹⁰¹

⁹⁶ 洪紹洋，〈日治時期臺灣機械業發展之初探：以臺灣鐵工所為例〉，頁284-285。

⁹⁷ 〈臺灣機械造船股份有限公司高雄機器廠37年10月事業述要〉，《臺灣機械造船公司高雄機器廠1946年5月-1948年12月份各月月電報底表及事業述要（1946年5月-1948年12月）》，收於中國第二歷史檔案館、海峽兩岸出版交流中心編，《館藏民國臺灣檔案彙編：第95冊》，頁351-414；國立科學工藝博物館藏，〈資源委員會臺灣省政府臺灣機械公司概況（1948年）〉，「許文棗先生捐贈臺機公司史料」，頁2；國史館藏，〈資源委員會臺灣各事業工作簡報（1946年）〉，頁20-27，《資源委員會臺灣各事業工作簡報（二）》，「資源委員會檔案」，檔號003-010301-0987。

⁹⁸ 國史館藏，〈資源委員會臺灣省政府臺灣機械有限公司概況〉（1948年9月），《臺灣機械公司概況》，「資源委員會檔案」，檔號003-00024-817A。

⁹⁹ 〈臺灣機械造船有限公司36年5月事業述要〉、〈臺灣機械造船有限公司36年12月事業述要〉，《臺灣機械造船公司1947年各月工作電報底表及事業述要（1947年1-12月）》，收於中國第二歷史檔案館、海峽兩岸出版交流中心編，《館藏民國臺灣檔案彙編：第189冊》（北京：九州出版社，2007），頁1-25。

¹⁰⁰ 〈臺灣機械造船有限公司36年4月事業述要〉，《臺灣機械造船公司1947年各月工作電報底表及事業述要（1947年1-12月）》，收於中國第二歷史檔案館、海峽兩岸出版交流中心編，《館藏民國臺灣檔案彙編：第189冊》，頁1-25。

¹⁰¹ 〈臺灣機械造船有限公司36年6月事業述要〉、〈臺灣機械造船有限公司36年8月事業述要〉，《臺灣機械造船公司1947年各月工作電報底表及事業述要（1947年1-12月）》，收於中國第二歷史檔案館、海峽兩岸出版交流中心編，《館藏民國臺灣檔案彙編：第189冊》，頁1-25。

大致上，1948年除沿海各省與華中華北外，臺機公司商品於中國大陸銷售的地場還深入至四川、陝西、雲南、廣西等西北西南各省，中國大陸市場的銷售約佔臺機公司總銷售額的9%。但1949年政府因國共內戰的敗退，使得臺灣機械公司失去了中國大陸這塊廣大的潛在市場。¹⁰²

(二) 生管會時期 (1949年6月至1953年6月)

資源委員會時期的臺機公司，其生產物料大多由中國大陸供應，並將成品回銷。1949年6月，生管會成立後，不僅取代資源委員會的職權，且主導1953年以前臺灣公營事業的發展佈局。¹⁰³

首先，歷經1940年代後期通貨膨脹和幣制改革的公營事業，因未進行資本額調整而無法體現公司的實際價值。是故，生管會乃先與臺灣省政府商討後，依據1949年6月15日幣制改革後的物價為基準，再分別與各事業單位對資本額進行核算。臺機公司在經過資產重估後，核定資本額為新臺幣400萬元。¹⁰⁴此舉對臺機公司在借貸或尋求與國外廠商合作時，能夠提供較為精確的財務狀況。

其次，充足的流動資金，也是各公營事業購置原料等資材時之必要經費。1940年代末期，臺灣銀行多將資金移作政府和軍事機構所需，因而排擠到對公營事業的放款業務。在僧多粥少的情況下，臺灣銀行對各公營事業所提供的資金融通極其有限。¹⁰⁵1949年底，中華民國政府撤退來臺後，在財政赤字和外匯短缺的雙重危機下，積極促進公營事業發展，並將其盈餘、外匯繳交國庫，以增加財政收入。執行方面，生管會和臺灣銀行依據各公營事業所提出的計畫提供融資，使得各事業單位得以取得較為充沛的資金。¹⁰⁶

¹⁰² 國史館藏，〈臺灣機械公司經營實況報告〉(1950年12月25日)；國史館藏，〈資源委員會臺灣省政府臺灣機械有限公司卅七年度工作總報告〉(1949年3月)。

¹⁰³ 吳若予，〈戰後臺灣公營事業之政經分析〉，頁66。

¹⁰⁴ 陳思宇，〈臺灣區生產事業管理委員會與經濟發展策略(1949-1953)：以公營事業為中心的探討〉(臺北：國立政治大學歷史學系，2002)，頁170-176；臺灣區生產事業管理委員會秘書處編，〈處理公營各公司重估資產調直股權問題經過概略〉(臺北：臺灣區生產事業管理委員會秘書處，1951)，頁1-5、9-12；中央研究院近代史研究所檔案館藏，〈本會贈送各項資料〉，「臺灣區生產管理委員會檔案」，檔號49-01-01-006-009。

¹⁰⁵ 陳思宇，〈臺灣區生產事業管理委員會與經濟發展策略(1949-1953)：以公營事業為中心的探討〉，頁213-216。

¹⁰⁶ 陳思宇，〈臺灣區生產事業管理委員會與經濟發展策略(1949-1953)：以公營事業為中心的探討〉，頁206、213。

1940年代後期，臺機公司在流動現金過少的情況下，僅能在收到廠商的預收定金後，才開始進行購料。但因物價持續上漲，且與中國大陸間的匯兌不易，致使交貨時間受到延誤，甚至超過原先估計的生產成本。¹⁰⁷ 1950年，生管會體認到臺機公司係臺灣糖業公司重要的後勤單位後，才願意給予臺機公司較為豐沛的融資，使自戰後以來即困擾著臺機公司的流動資金不足問題得到解決。¹⁰⁸

1950年起，臺機公司開始承接阿公店溪水閘門、臺灣電力公司的烏來大水閘及五座吊門機等過去臺灣工程界難以承擔的大型公共工程；這些工程的共通之處在於規模較大且設備精密，因此有能力承接的公司並不多。¹⁰⁹ 而臺機公司藉由戰前經驗的累積與設備的擴充，能夠由點的機械修繕與生產，逐步擴充至面的設計與製造，進而具備製造全套機械設備與承攬公共工程的能力。¹¹⁰

同時，1950年臺、日貿易重開後，雖使臺機公司能由日本進口生產所需的資材，但也必需面對日本商品的競爭，導致各項成品滯銷。臺機公司為因應市場環境的改變，除提升設計及製圖工作的精細度外，全數改採先接單再生產的策略，以降低存貨成本。¹¹¹

1951年，政府為節省財政支出，乃實施限制資本支出政策，各公營事業原擬購置機器設備與維修之計畫因而停擺，使得以公營企業為主要客戶的臺機公司之經營更加困難。臺機公司在缺乏市場需求的情況下，不得不遷就各項繁雜的配置工作，仰賴零星收入支撐公司經營。如表二所示，1951年臺機公司承接1萬元以下的業務共計762件，佔所承接業務件數的66.2%，但其業務金額卻僅佔總業務金額的13.5%。而10萬元以上的業務雖只有36件，佔總件數的3.2%，但卻佔總業務金額的43.5%。¹¹²

¹⁰⁷ 臺灣省建設廳編，《臺灣公營工礦企業概況》，頁23、25；中央研究院近代史研究所檔案館藏，〈臺灣機械股份有限公司四十一年度股東大會記錄〉（1952年6月16日），頁6、9。

¹⁰⁸ 中央研究院近代史研究所檔案館藏，〈臺灣機械股份有限公司第一屆第一次董監聯席會議記錄〉（1951年6月30日），《臺灣機械公司：業務案（二）》，「資源委員會檔案」，檔號24-15-03。

¹⁰⁹ 國史館藏，〈臺灣機械公司經營實況報告〉（1950年12月25日）。

¹¹⁰ 國史館藏，〈臺灣機械公司經營實況報告〉（1950年12月25日）。

¹¹¹ 廖鴻綺，《貿易與政治：臺日間的貿易外交（1950-1961）》（臺北：稻鄉出版社，2005），頁16-28；臺灣機械公司編，《臺灣機械公司十年》，無頁碼。

¹¹² 中央研究院近代史研究所檔案館藏，〈臺灣機械股份有限公司四十一年度股東大會記錄〉（1952年6月16日），頁5-7。

表二、1951年臺機公司承接業務案件統計表

價格範圍 (單位:新臺幣元)	件數	百分比	承接業務總額 (單位:新臺幣元)	百分比
10,000 以下	762	66.2%	2,810,797.58	13.30%
10,001-50,000	313	27.1%	6,121,104.99	30.10%
50,001-100,000	40	3.5%	2,574,805.79	12.60%
100,001 以上	36	3.2%	8,844,482.00	43.50%
合計	1,151	100.0%	20,351,190.36	100.00%

資料來源：中央研究院近代史研究所檔案館藏，〈臺灣機械股份有限公司四十一年度股東大會記錄〉（1952年6月16日），頁12，〈臺灣機械公司：業務案（二）〉，「資源委員會檔案」，檔號：24-15-03-5。

若以戰後接收的國營和國省合營企業來看，1951年臺機公司的盈餘約為新臺幣146萬4,876元，僅優於臺灣造船公司和臺灣金銅鑛務局；就員工的生產力而言，最高的三家公司，依序為臺灣電力公司、臺灣糖業公司、中國石油公司。臺機公司每名員工約為公司賺取新臺幣1,033元，亦僅優於臺灣造船公司的新臺幣856元與臺灣金銅鑛務局的新臺幣28元。相較之下，臺機公司因產品不具獨占性優勢、缺乏專業化生產，且業務較為零散，因而獲利偏低。¹¹³ 但臺機公司作為臺灣糖業公司維修後勤的角色，間接協助臺糖公司賺取外匯，或許更勝於直接賺取利潤、充裕國家財政收入的任務。

在公營事業業務有限的情況下，臺機公司自1951年起將銷售對象轉向民間市場，並計畫生產農業用抽水機和新式柴油機。在抽水機方面，臺機公司先前往農村瞭解抽水機的使用情形後再進行設計。不過，因抽水機的製造材料多數仰賴進口，致使生產成本高於進口產品價格。其後，臺機公司雖以減少工時和大量生產的方式降低成本，仍因品質不佳及缺乏良好的行銷通路等原因，以致銷售成績不佳。¹¹⁴

在柴油機方面，臺機公司除了對過去所生產的舊式柴油機進行改良外，1953年並與日本池貝鐵工株式會社簽訂5年的技術合約，引進新式柴油機的生產技

¹¹³ 行政院主計處編，《臺灣公營事業近況統計》（臺北：行政院主計處，1954），頁57、292-294。

¹¹⁴ 中央研究院近代史研究所檔案館藏，〈臺灣機械股份有限公司第二屆第一次董監聯席會議記錄〉（1954年8月6日）。

術。為配合該項計畫的實施，臺機公司乃運用美援款項更新鑄鐵工場和工作機設備，希望能提升產品的精密度。¹¹⁵ 值得注意的是，此時臺灣造船公司也計畫生產柴油機，但政府認為臺灣的市場並不適合兩間公司同時生產，經過協調後，才將柴油機生產的任務交由臺機公司負責。¹¹⁶ 然而，由臺機公司所生產的新式柴油機，因為員工經驗不足，在製作和組配過程中經常出現瑕疵，導致生產成本居高不下而銷售困難，終於 1958 年柴油機生產合約期滿後即宣告中止。¹¹⁷

另一方面，1953 年臺機公司為配合政府實施漁船放領政策，乃先組織漁業考察團，對既有動力漁船的形式及漁民漁法進行瞭解後，自行設計 5、10、15 噸三種定型漁船，並自同年 4 月起開始承造第一批放領漁船 57 艘。之後，臺機公司才在漁船建造方面邁入專業化生產階段。¹¹⁸

整體而言，生管會時期的臺機公司，在政府確認以公營事業作為國家財政支出來源的政策後，使得臺機公司獲得較為充份的資金可供運用。其後，臺機公司在政府限制公營事業投資的背景下，嘗試將客戶轉向民間市場的生產計畫並未成功。失敗的原因，除了整體工業能力不足外，亦與戰前臺灣鐵工所和戰後初期臺機公司所經營的業務，多數為因應顧客需求的客製化產品，因而缺乏大量行銷專業化產品的經驗；而其亟欲實現的專業化生產政策，則是配合政府政策才得以實現。

¹¹⁵ 行政院美援運用委員會編，《十年來接受美援單位的成長》（臺北：行政院美援運用委員會，1961），頁 24-27。

¹¹⁶ 中央研究院近代史研究所檔案館藏，〈臺灣機械股份有限公司第二屆第五次董監聯席會議記錄〉（1955 年 1 月 29 日）。關於戰後臺機公司與臺灣造船公司的業務分工，可參照洪紹洋，〈戰後臺灣造船公司的技術學習與養成〉，《海洋文化學刊》4（2008 年 6 月），頁 153-194。

¹¹⁷ 中央研究院近代史研究所檔案館藏，〈臺灣機械股份有限公司第二屆第廿按次董監聯席會議記錄〉（1956 年 7 月 2 日），《機械公司第二屆董監聯席會議記錄（二）》，「經濟部國營事業司檔案」，檔號 35-25-24-3；中央研究院近代史研究所檔案館藏，〈臺灣機械股份有限公司四十八年股東大會記錄〉（1959 年 5 月），《臺機公司四十八—五十三年度股東大會》，「經濟部國營事業司檔案」，檔號 35-25-234。

¹¹⁸ 中央研究院近代史研究所檔案館藏，〈臺灣機械股份有限公司第一屆第十二次董監聯席會議記錄〉（1953 年 10 月 31 日）、〈臺灣機械股份有限公司第一屆第十次董監聯席會議記錄〉（1953 年 5 月 9 日）、〈臺灣機械股份有限公司第一屆第十三次董監聯席會議記錄〉（1954 年 2 月 27 日），《機械公司第一屆董監聯席會議記錄》，「國營事業司檔案」，檔號 35-25-24-1。

五、結論

本文係針對日治時期的臺灣鐵工所，至戰後先後改組為高雄機器廠、臺機公司的變遷過程進行考察，除作為戰後接收日產的個案分析外，並就戰後初期臺灣與中國大陸市場的往來，以及 1950 年後以臺灣為主體的發展過程進行了解。在生產技術方面，糖業機械因臺灣籍員工的留任，使得相關技術得以傳承不輟；造船部門，除由熟悉船舶設計的外省籍員工擔任主管外，實作工程主要仰賴日治時期澎湖馬公海軍工作部所培養出的臺灣籍技術者；鐵道部門方面，因戰後外省籍技術人員來臺，臺機公司曾短暫生產行駛於中國大陸寬軌車輛及相關配件，可視為政權轉換後外省籍人員來臺所導入的新商品開發。

過去劉進慶將戰後國營事業定位為提供國庫收入的國家性資本，並未進一步將公營事業對戰後臺灣社會經濟及產業發展的貢獻給予適度的評價。就臺機公司而言，客貨船的建造可視為戰前老舊機帆船的汰舊換新，漁船的建造則有助於戰後漁業的復甦。另外，1950 年代初期臺灣糖業出口賺取外匯的背後，臺機公司提供的機械修繕業務，也具有不可磨滅的貢獻。

至於薛毅對資源委員會的接收人員給予高度的評價，若以臺機公司的案例來看，實有未合之處。主因是薛毅並未考慮戰前兩岸教育制度及產業發展之差異，也忽略戰後臺灣籍技術者所扮演的角色。當然，資源委員會在接收臺灣鐵工所之後，能於短時間內完成整編並投入生產、改善員工福利，其組織管理能力應給予正面評價，亦可呼應薛毅所提出的見解。

就臺機公司的主體而言，戰前臺灣鐵工所為民營企業，著重公司的獲利能力；戰後改組為公營企業，必須配合政府政策進行調整、生產，致使臺機公司較難藉由專業化生產達到規模經濟，連帶使得獲利能力受到限制。在此情況之下，往後臺灣的機械產業並未如劉進慶所言形成獨占性資本。反倒是 1950 年代之後，大同、東元等民營企業所生產的機械業品目中，不論是生產規模或影響力，皆逐漸超越臺機公司。

引用書目

- 《營業報告書集成：マアクロフィルム（第五集）》（東京：株式會社雄松堂，1995），微捲號：5R328。
中央研究院近代史研究所檔案館藏，「經濟部國營事業司檔案」，檔號：35-25-24-1、35-25-233、35-25-01a-103-001-01。
- 中央研究院近代史研究所檔案館藏，「臺灣區生產管理委員會檔案」檔號：49-01-02-002-027、49-04-08-002-008、49-01-01-006-009。
- 國史館臺灣文獻館藏，「臺灣省行政長官公署檔案」，檔號：00308500029013。
- 國史館藏，「資源委員會檔案」檔號：003-010700-0073、003-00024-817A、297-435-1、297-435-1、003-010102-2333、294-674、003-010102-2221、003-010301-1000、003-010101-08-49、003-010304-0490、297-417、24-15-03-1、24-15-03-2、24-15-03-4、24-15-03-5。
- 洪紹洋訪談，〈林順安先生訪問記錄（第二次）〉（2009年12月29日），未刊稿。
- 洪紹洋訪談，〈馮崑崙先生訪問記錄〉（2009年12月29日），未刊稿。
- 國立科學工藝博物館藏，《許文棗先生捐贈臺機公司史料》，未刊稿。
- 國立科學工藝博物館藏，陳政宏、洪紹洋訪談，〈林順安先生訪問紀錄〉（2008年10月16日），未刊稿。
- 國立科學工藝博物館藏，陳政宏、洪紹洋訪談，〈許文棗先生訪問紀錄〉（2008年8月22日），未刊稿。
- 國立科學工藝博物館藏，陳政宏、洪紹洋訪談，〈蔡水成先生訪問紀錄〉（2008年9月25日），未刊稿。
- 千草默仙（編）
- 1940 《會社銀行商工業者名鑑》。臺北：圖南協會。
- 不著撰人
- 1947 〈資源委員會附屬單位職員職薪表〉，《資源委員會公報》12(1): 45。
- 1947 〈公牘：人事類〉，《資源委員會公報》12(6): 485-486。
- 1948 〈事業消息〉，《資源委員會公報》14(4): 72。
- 1948 〈事業消息〉，《資源委員會公報》14(6): 76。
- 中國第二歷史檔案館、海峽兩岸出版交流中心（編）
- 2007 《館藏民國臺灣檔案彙編：第95冊》。北京：九州出版社。
- 2007 《館藏民國臺灣檔案彙編：第103冊》。北京：九州出版社。
- 2007 《館藏民國臺灣檔案彙編：第130冊》。北京：九州出版社。
- 2007 《館藏民國臺灣檔案彙編：第138冊》。北京：九州出版社。
- 2007 《館藏民國臺灣檔案彙編：第167冊》。北京：九州出版社。
- 2007 《館藏民國臺灣檔案彙編：第172冊》。北京：九州出版社。
- 2007 《館藏民國臺灣檔案彙編：第189冊》。北京：九州出版社。
- 中國機械工程學會臺灣分會（編）
- 1948 《中國機械工程學會臺灣分會特刊：臺灣機械工業》。臺北：中國機械工程學會臺灣分會。
- 中華民國工商協進會（編）
- 1963 《中華民國工商人物誌》。臺北：中華民國工商協進會。

孔令仁、李德征主編

1998 《中國老字號》，貳：工業卷（上）。北京：高等教育出版社。

行政院主計處（編）

1954 《臺灣公營事業近況統計》。臺北：行政院主計處。

行政院美援運用委員會（編）

1961 《十年來接受美援單位的成長》。臺北：行政院美援運用委員會。

李國鼎（口述）、劉素芬（編）

2005 《李國鼎：我的臺灣經驗——李國鼎談臺灣財經決策的制定與思考》。臺北：遠流出版事業股份有限公司。

吳若予

1992 《戰後臺灣公營事業之政經分析》。臺北：業強出版社。

2007 《二二八事件與公營企業：二二八事件與檔案專題選輯》。臺北：檔案管理局。

林讚生

1945 〈過渡時期的臺灣工鑛技術〉，《民報》，1945年12月6日，第1版。

洪紹洋

2007 〈戰後臺灣造船公司的接收與經營（1945-1950）〉，《臺灣史研究》14(3): 139-177。

2008 〈戰後臺灣造船公司的技術學習與養成〉，《海洋文化學刊》4: 153-194。

2009 〈日治時期臺灣機械業發展之初探：以臺灣鐵工所為例〉，收於國立中央圖書館臺灣分館編，《臺灣學研究國際學術研討會：殖民與近代化論文集》，頁271-296。臺北：國立中央圖書館臺灣分館。

秦慰祖

2008 〈程孝剛：與詹天佑齊名的機械工程專家和教育家〉，收於王宗光主編，《老交大名師》。上海：上海交通大學出版社。頁128-134。

許雪姬

2006 〈戰後臺灣民營鋼鐵業的發展與限制（1945-1960）〉，收於陳永發編，《兩岸分途：冷戰時期的政經發展》。臺北：中央研究院近代史研究所，頁293-337。

許雪姬（訪問）

2002 《日治時期在「滿洲」的臺灣人》。臺北：中央研究院近代史研究所。

袁穎生

1998 《光復前後的臺灣經濟》。臺北：聯經出版事業公司。

陳玉堂（編）

2005 《中國近現代人物名號大辭典（全編增印本）》。杭州：浙江古籍出版社。

陳兆偉

2003 《國家經營下的臺灣糖業（1945-1953）》。臺北：稻鄉出版社。

陳思宇

2002 《臺灣區生產事業管理委員會與經濟發展策略（1949-1953）：以公營事業為中心的探討》。臺北：國立政治大學歷史學系。

陳政宏

2007 《鏗鏘已遠：臺機公司獨特的一百年》。臺北：行政院文化建設委員會。

陳鳴鍾、陳興唐（編）

1989 《臺灣光復和光復後五年省情》，上冊。南京：南京出版社。

黃有興（編）

2004 《日治時期馬公要港部：臺籍從業人員口述歷史專輯》。澎湖：澎湖縣文化局。

經濟部人事處（編）

1974 《經濟部所屬機構單位主管以上人員通訊錄》。臺北：經濟部人事處。

劉進慶（著），王宏仁、林繼文、李明峻（譯）

2001 《臺灣戰後經濟分析》。臺北：人間出版社。

臺南高等工業學校

1932 《臺南高等工業學校一覽（昭和7年）》。臺南：臺南高等工業學校。

臺南高等工業學校同窓會（編）

1996 《鳳木會名簿：臺南高等工業學校同窓會》。千葉：臺南高等工業學校同窓會。

臺灣省行政長官公署工礦處（編）

1946 《臺灣一年來之工業》。臺北：臺灣省行政長官公署宣傳委員會。

臺灣省行政長官公署宣傳委員會機要室（編）

1946 《臺灣省行政長官公署三月來工作概要（34年10月25日-35年1月24日）》。臺北：臺灣省行政長官公署。

臺灣省建設廳（編）

1947 《臺灣公營工礦企業概況》。臺北：臺灣省建設廳。

臺灣省政府交通處（編）

1948 《臺灣省政府交通處主管事項概況》。臺北：臺灣省政府交通處。

臺灣省政府新聞處（編）

1962 《臺灣的建設：中華民國三十四年至五十一年》。南投：臺灣省政府新聞處。

臺灣區生產事業管理委員會秘書處（編）

1951 《處理公營各公司重估資產調直股權問題經過概略》。臺北：臺灣區生產事業管理委員會秘書處。

臺灣機械公司（編）

1956 《臺灣機械公司十年》。高雄：臺灣機械公司。

臺灣機械造船股份有限公司

1948 〈資源委員會臺灣省政府臺灣機械造船股份有限公司概況〉，《臺灣銀行季刊》1(3): 156-159。

臺灣總督府（編）

1945 《臺灣統治概要》。臺北：臺灣總督府。

廖鴻綺

2005 《貿易與政治：臺日間的貿易外交（1950-1961）》。臺北：稻鄉出版社。

歐素瑛

2003 〈戰後初期在臺日人之遣返〉，《國史館學術集刊》3: 201-228。

鄭友揆、程麟蓀、張傳洪

1991 《舊中國的資源委員會（1932-1949）：史實與評價》。上海：上海社會科學院出版社。

鄭會欣 (編註)

2004 《董浩雲日記 (1948-1982)》，上冊。香港：香港中文大學出版社。

薛毅

2005 《國民政府資源委員會研究》。北京：社會科學文獻出版社。

Taking Over and Early Development of Taiwan Machine Manufacturing Corporation (1945-1953)

Sao-yang Hong

ABSTRACT

This paper focused on exploring how Taiwan Machine Manufacturing Corporation (TMMC) took over Taiwan Iron Works of the Japanese colonial era. The technical talents of TMMC came from different sources. Machine designers were mainly local Taiwanese who had served in Taiwan Iron Works. Technical talents in production of railway vehicle were former employees of the Ministry of Railways in Mainland China. As for shipbuilding, Mainland Chinese experts played the supervisory role with actual engineering work handled by technicians trained under the Navy in Magung, Penghu during the Japanese colonial era.

In the early post-war years, the operations taken over by TMMC changed from simple machine maintenance to more complicated machine production and engineering construction. Job orders for TMMC were mainly production and maintenance of machines for public enterprises; hence, it could not specialize in manufacturing of certain commodities, and thus could not achieve economies of scale. Products of TMMC were sold not only in Taiwan but also to Mainland China. Supported by the government policy, TMMC began to concentrate on constructing fishing boats from the 1950s, thus achieving the goal of production specialization.

Keywords: Taiwan Iron Works, Taiwan Machine Manufacturing Corporation, National Government Resource Committee, Take over, Pass on Technology