

政府與民間的協奏曲

專訪 林國顯學長、林秋蓮學姐



整理／賴祈延、謝育錚

林國顯 學長

- 交大運管系 73 級學士
- 交大交通運輸研究所碩士
- 美國加州大學戴維斯分校博士
- 交通部運輸研究所運計組組長

林秋蓮 學姐

- 交大運管系 73 級學士
- 交大管理科學研究所碩士
- 中華開發工業銀行

學習、思考、反省
多學、多做、多聽



談談學長與學姐的學、經歷？

林國顯學長：「我們倆是 73 級大學運管系畢業，接著我到台北唸母校交通運輸研究所。75 年畢業後，我通過公務員交通行政高等考試。服完役後，77 年至交通部運輸研究所服務至今。在這近 16 年期間，都在運研所運輸計畫組服務：歷經研究員、副組長、簡任工程司、簡任研究員及組長等職務。我也很幸運曾於 83 至 86 年三年期間由運研所推薦並經行政院國科會甄選以公費赴美國加州大學戴維斯分校(University of California, Davis) 土木及環工系取得博士學位；除學業外，我也觀察其政府與民間之運作，學到不少寶貴經驗。」

林秋蓮學姐：「我在大學期間就通過鐵路員級考試，不過因為大學畢業後考上母校位於台北之管理科學研究所（現應為經營管理所），所以沒有到鐵路局服務。取得 MBA 學位後，我曾在財團法人資訊工業策進會企劃室任規劃師兩年，後來考慮碩士論文與投資相關而轉至大順證券公司（現為寶來證券合併）研究部工作：歷經研究員、副理、經理。那時候國內證券投資正興起，每天打鴨子上架解盤寫稿，也上了不少廣播及電視節目。生活雖是匆忙緊迫，但這個行業是相當專業的，我深深覺得證券投資絕對不是用嘴巴說說就可以的。後來轉至中華投信公司（現為香港匯豐中華投信）擔任基金經理人，對共同基金管理及運作有了更進一步的了解。」

「民國 84 與 85 年間丟下工作隨國顯去美國加州，當了一年半的閒人，每天上免費的成人語文學校，認識不少日本、韓國、伊朗、中國大陸來的同學，有些至今仍有聯繫往來。Davis 環境很好，每天騎腳踏車參加活動外，我們也租了一塊地種蔬果，相當充實有意思。86 年初，國顯通過論文計畫書口試後，我就就把七歲的大兒子留給國顯帶，先帶四歲小兒子回台找工作。直到現在，我一直在中華開發工業銀行從事證券投資等相關工作。」

運輸領域有何特殊的性質以及其有何吸引您之處？

林國顯學長：「運輸的領域非常廣，幾乎是最廣的應用學門，舉凡與人、車船飛機等運具、路軌場站等運輸系統均涉及。從唸交大以來的接觸，不管是土木（基礎工程）、機電（設施車輛工程）、通訊（控制或近來盛行之 ITS 工程）、人因工程、心理分析、GPS、GIS、都市計畫、化工（新能源、燃料電池）、生態（環境研究與環保空污噪音減量工程）、景觀植栽建築、甚至法律事務與理論等等，所有我們可以學到的學科幾乎均與交通運輸之應用有關。因此，幾乎沒有一個人能夠精通運輸相關的研究工作，甚至是一般例常的鐵公海空系統之營運。很有趣的是當年有許多同學轉系，工作後多年發現都在為運輸領域或週邊企業服務。萬變不離其宗，其實光看交通部內的業務就可知道運輸幾乎與我們每個人的生活息息相關，不管是每日的上下學、上下班的道路，以及所使用的交通工具，都是運輸的範圍。很早以前學長就開玩笑說，除非我們發明像星艦迷航記 (STAR TREK) 中可將人與物利用光子束傳輸之機器，否則我們永遠有解決不完之交通問題，也不可能失業。」

交通運輸業務還有一個很大的特色，就是幾乎任何人都可以對交通事務侃侃而談，不管是計程車司機或販夫走卒，每人談起交通問題頭頭是道。因此交通運輸之專業論述也就非常困難，像政論節目一樣，每人有每人的看法而且都堅持自己的經驗與觀點是對的。然而另一方面，專業的運輸研究則越走越艱澀與出塵，幾乎與一般人所談的每日交通問題沒有絲毫關聯。我個人認為運輸與交通問題基本上是實用科學，有必要建立起專業研究論述之領域，而不是人云亦云政論式的、沒有任何分析與佐證的直覺與推論，必須是有邏輯與因果關聯的分析，而且是可以數量化或客觀操作與討論的流程；但也不要太過不食人間烟火，如果像國外一般有一定的論述與公開說明程序，應該可以較理性的討論交通運輸的諸多複雜問題。



我記得一位前交通部長講過，建設是爲了服務，交通運輸之建設與施政要有專業的分析與規劃；但是推動與服務管理要非常的平易近人，也就是不應該有專業的驕傲，不應該用一些一般人聽不懂的術語，來溝通每個人每天都會碰到的交通運輸事務。簡單說要有理論論述爲基礎，但要用白話式的語言去溝通與表達政策與觀點。

我們的交通運輸研究範圍相當廣泛，而且對於改善的要求是永無止境的，幾乎每天碰到的問題都不一樣，也不能用一成不變的方法與邏輯去應對，所以可以不斷的學習與成長，同時，以不變的服務理念處理無常的運輸研究事務，算是蠻有趣的工作。」

你們兩人都是管理階層的負責人，請問所用的管理方式為何？

林秋蓮學姐：「現在的企業，外在環境變化快速，組織調整變動也大，更講究團隊合作 (team work)，在管理上愈來愈講求讓大家有發揮的空間，在和諧工作氣氛下各司其職，並達成公司交付之任務。爲了整個團隊的績效，自己努力吸收成長外，藉由各種機會要求成員自我提升是必然的趨勢。我們部門之管理其實是很績效導向，每天都在檢視成果。」

林國顯學長：「我所服務的單位是偏向研究性質的政府機關，基本上是一個以運輸研究與行政諮詢爲主的單位。單位內的同仁大部份是碩、博士學位的研究人員，同仁素質相當高，也不可能是一個指令一個動作的單位。因此原則上管理是較爲彈性也較尊重同仁之研究工作興趣，以自我管理爲主。但是基本上每一個單位均有其任務，我會鼓勵也要求同仁在達成單位目標之餘，並積極努力提升自我能力。如此一來，每位同仁能力越強，單位之績效自然也會越高，在單位內工作的同仁榮譽心與成就感也越好。此外是否能主動積極、好好規劃自己時間，於各個檢核點及時優雅的完成任務且具一定品質也是我較爲重視的一項要求。」

此外，我們單位一直在建立備援制度，也就是說一些具有目標較大的研究不是一個人就可以辦的很好的，而且大家雖說都很專業，但難免會有盲點存在，因此，利用小組或備援機制可以補足彼此間與思慮不周之處。另外員工的培訓也很重要，基本上工作有主辦及協辦同仁，協辦同仁除了要了解並要在主辦同仁不在時隨時準備上場支援，我一直深信好的組織不會因爲一兩個人不在工作就推不動，因此我也常常放手讓副組長及代理人可以練習處理組務。如果主管不在而工作仍能順利依進度辦理，就是

一個健全而有承繼人的組織。」

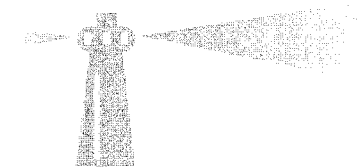
請問你們如何在工作及家庭中取得平衡點，若意見分歧時會如何溝通協調？

林秋蓮學姐：「對大部分雙薪家庭，這一直是個難題，也是需要不同的階段做不同的抉擇。我的觀念是家庭為重，工作很重要但不是一切，我們算蠻幸運的，學長常常鼓勵我接受挑戰，也支持我的選擇，因此可以取得蠻好的互補。舉例來說，十年前學長出國攻讀博士學位，當時正好個人職場生涯壓力甚大，小孩又小極需照料，因此就辭職赴美休息了近兩年；等小孩大了，再重新出發，覺得蠻值得的，雖然當時父母親友都覺得可惜放棄一個很好的工作。當然工作生涯中最重要的，是要找到自己喜歡的工作，只要喜歡，就會排除萬難，全力以赴。我記得有人說過一句話：『人生最幸福的事，就是有人付錢請你做你有興趣的事。』這真是至理名言，但是大多數的人工作並不是自己喜歡的，我想還是要盡量結合最好。」

工作之外，家庭是很重要的，小孩的成長過程需要父母陪伴，陪伴時間長短與是否融洽決定未來你們的關係是否親密。我們從來不相信陪伴可以重質不要重量的，這點我們想法蠻一致的。如果工作與家庭衝突，即使是一個非常令人羨慕的職位，我想我會放棄工作，轉而找一個可以兼顧的工作，其實這個考慮一直是我找工作或換工作的前提。我覺得我學習做投資很好即使沒有工作，專業技能帶著走，到處都是辦公室，不一定要依附組織，當然組織有組織之力量，也不是叫大家不要工作，入門的新鮮人仍要在組織內磨練學習才可考慮未來如何發展。」

林國顯學長：「秋蓮其實是個工作很投入的人，回家常常還在看相關的報告，她說不用工作場所是指隨處可工作的意思。」

談到意見不同，其實我們意見常常不一致，但是很多重要的觀念是一致的，聽起來有點矛盾，這樣說吧，我們戰略一致，戰術不同，重要的用錢觀念、待人處世原則、家庭觀念與教養小孩是一致就好，其他可以用溝通的方式解決。例如，小的問題就看誰較願意妥協，基本上是溝通是必要的。但是人在家庭中的關係也不是那麼能說理，要互相體諒，偶而即使你有理也要先低頭就沒事，找機會換個情境再討論可能就會突破僵局，不過基本上要互相支持互相支援，不能凡事太計較個人的得失。」



你們擔任過許多重要職務，請問哪些條件的人會是您們所想要的（分財務投資與運輸計劃兩方面），而學弟妹若計畫往這兩個領域發展，應加強哪些方面之能力？常聽很多學長說學校的理論與實務有很大的差距，因而在實際上實難以結合，針對此項問題，請問你們在剛畢業時是如何去調適自我，以快速地進入工作狀況？

林國顯學長：「這兩個問題其實是一致的，我一起說明。記得 ING 安泰人壽將職能定義為「成功完成工作、任務所需具備的能力」；其中「能力」則定義為知識、技能、與態度。我們工作這麼多年，其實各種行業要的人幾乎都一樣，基本上我們要的理想同仁要具有「對的態度、對的職能」，態度又比職能重要。

所謂「對的態度」是指敬業的態度，包括對「工作的態度及對人的態度」。對工作要積極主動，要多問多學，工作不要挑三檢四，最怕太聰明、怕麻煩，兩手一攤說「學校沒教，不會！」的人，這樣即使想幫都沒法幫。我的經驗中很多工作是不喜歡或不想做的，但卻是工作中的必要之惡。有些難做的事則是主管或長官用來測試你的工作能力與態度的，好好做積極找資源去完成，即使做不出來或成績不理想，仍然是值得重用栽培的人。其實很多情況是主管早就知道的，不會怪你，但是若因你的努力而有突破則會對你另眼看待，多所栽培歷練，自然能力與經驗越來越好越得重用。怕的是明明能力可以卻不願盡力而取巧閃避，主管只要一兩次就知道你的企圖，要盡量避免。

對人的態度則是要能與人合作，彼此尊重，其實待人尊平有別，應對進退很重要只是現在年輕同仁較不重視，以為能力很好就可以，其實失去很多寶貴的機會而不自知。至於「對的職能」就比較因職業而異了，我跟秋蓮有時討論到這方面的問題，發現即使我們在這麼不同的行業中，其實前幾項職能是相通的，包括中文的撰寫能力是否清晰具條理邏輯、眾多資料中抓重點及簡報的能力、英文的說寫閱讀與簡報能力、經濟學、統計學等學科幾乎是共通需要的，越強越好。

至於運輸研究方面，運輸規劃的理論與實務訓練很重要，幾乎是運輸分析與決策之基礎，但一般而言，學校普遍訓練較為不足，很多重要研究建築在不穩的基礎及



觀念上去推展，其實很脆弱。我現在就發現其實不只學生基礎訓練不足，各級交通部門機關都有這個問題，甚至部分學校畢業的碩博士生均只懂教科書上講的，把基本觀念跟概念讀死了，真怕盡信書而不會應用的人了，因此建議學弟妹在校時應積極參與老師的專題研究工作。我大一開始參加陳武正主任及李明山、任維廉、林貴璽老師的研究計畫、許巧鶯老師的機場航站設計實做課程、大四與高凱老師做專題、大學畢業暑假與陳和全老師做苗栗外環道規劃，一直到研究所及國外博士班都參與老師研究計畫，學了不少課堂上沒教的知識與分析技能，這對我後來的工作甚至碩博士的論文都有很好幫助，如果大家也這樣理論與實務兼學，大概進入職場就比較不會有脫節的問題發生。」

林秋蓮學姐：「老實說在大學四年學些什麼科目，現在想想並不是那麼重要，但是也不是說學習不重要了，硬的基礎學科仍然要打好，尤其基本學科會計學、中等會計、統計、總體與個體經濟學等。我認為“學習態度決定工作態度”，學校訓練首重邏輯推理分析能力培養，當然以理論為主。學弟妹千萬不要一味認為理論和實務脫節而影響學習意願，拿一張不怎麼好看成績單，那是很可惜的事。另外，英文的重要性，容我再說一次，記得大一、大二時系主任陳武正教授一再要求我們英文必修，當時大家都很不以為然也不願學，出校門後才知道他的苦心，英文跟中文的運用一樣永遠無止境。」

請給現在的學弟、學妹們一些建議與啟發？

最後，學長姐建議學弟妹：「學弟妹都很優秀，我們的老師及傳統校風也很好，只要記得一句老話『家世好不如習性好』，好的習慣與態度可以改變你的人生，養成終生學習、思考、反省的好習慣，多學、多做、不要太短視、太計較眼前利害，凡事往正面思考、往周延處準備，事情自然順利，好運會自己來找你。」

