



## 一步一腳印， 首位進入台鐵管理核心的新竹交大校友 台鐵運務處張應輝處長專訪

文·吳孟霖 圖·張應輝學長

台灣的鐵路發展史，自1891年劉銘傳任內興建的第一條鐵路開始，就在台灣的經濟、運輸、農工業發展上扮演不可或缺的角色。民國三十八年政府遷台後，現代化之鐵路建設，遷台交大人就是幕後重要的推手，例如：莫衡、徐人壽、陳樹曦、陳德年、范銳、卜元禮、張壽岑…等學長，直到民國六十七年新竹交大第一屆運輸管理系學生畢業後，才為鐵路事業注入一群新血，而張應輝學長也是其中之一。

▲上圖為張學長考察日本九州鐵路營運狀況(攝於2004.08.17)

## 張學長的大學生活

張學長出生於台灣省雲林縣莿桐鄉，是個土生土長道地的鄉下人，從台中一中畢業後，民國六十三年進入了當時第一屆招生的交大運輸管理學系，也就是今天的運輸科技與管理學系。談笑風生的他，回想起自己的大學生活，印象最深刻的就是交大的環境了。當時學校還在舊校區，平常生活除了上課以外就是四處遊玩，常常下午沒課時就爬十八尖山，甚至到青草湖划船，享受閒情逸致的生活，他笑說交大校園似乎很小，但有心的話，學校的後花園可大呢！

雖然生活過得不錯，但身為第一屆學生的他們還是有很多辛苦的地方，沒有學長姐的照顧下，很多事情都要自己摸索、學習，例如：迎新宿營、系學會等組織，加上第一屆的教授都是外聘，平常下課後就離開學校了，更覺得自己像是「孤兒」，沒有「家」的溫暖，因此，同學間的感情也比一般要好，直到現在彼此都還有聯絡。此外，在課業上的學習，更是結合了交大的

特色，雖然號稱管理學系，卻修了很多工程的課，正因所修學分中包含了工程、經濟、管理等領域，在畢業證書上，學校不知該發予商學位或工學位，最後在班上同學投票表決下，以兩票之差決定是商學位。

正如前言所述，台灣的鐵路發展史一直仰賴交大校友的竭心盡力，民國六十五年，政府考量到鐵路人才的斷



▲ 張應輝學長考察日本新幹線鐵路 (攝於 2000.10.03)

層（38年遷台、63年復系、整整約三十年缺乏交通人才之培育），在他大三的時候，台鐵特別提供十名獎學金名額給運輸管理系的學生，希望他們畢業後可以進入台鐵工作，並提供先修的鐵路課程。當年的交大校友、前鐵路局局長范銳、卜元禮等學長也回校任教，可謂產學合作，自此張學長展開與鐵路的不解之緣。

## 列車長的機智

當完兩年預官役後，張學長直接進入台鐵工作，從最基層的車站實習員做起，跟著有經驗的前輩，學習一些車站管理的知識及實務操作。實習六個月期滿派任列車長，掌管一個列車，負責行車工作、服務人員的管理和服務乘客的任務，儼然成為鐵軌上的「掌舵者」。張學長回憶道，有一次，他值勤列車從高雄往北走，在中部海線「談文」到「大山」路段時，調度員突然通告前方因颱風大雨路線積水，列車於是中途停車，從下午三點多到六點，雨似乎沒有停止的跡象，越下越大，完全不知道下一步該往哪裡走。

此時就考驗著列車長的機智，每個人都有不同的目的及行程，面對這未知的情境，大家難免都會浮躁不安，司機員也在煩惱究竟哪時可以繼續前進，服務人員忙進忙出，希望安撫大家的情緒。於是張學長當時下了一個果斷的決定，決定將這列車停靠在月台內，以乘客安全為考量，並且和旅客們溝通，清楚表達現在的狀況，以及相關的因應方式，如果有趕時間的人，鐵路局將另外安排轉乘公路客運北上，若不趕時間，則選擇留在列車上，由服務人員細心的招待，並且準備一些乾糧，供肚子餓的人充飢。

張學長回想起那時的情況，還是覺得歷歷在目，一個列車內各式各樣的人都有，如何滿足大家不同的需求，並且共體時艱，正是領導者的任務也是領袖特質的培養。當時的他沒有用到太多管理理論，只是單純地認為以客為尊，放下身段溝通協調，釐清事實，終究化解一場危機，現在回想起來，那時的歷練，讓他在後來面對相關問題時，能夠用更有效、更體貼人心的方式解決。



▲ 張應輝學長考察日本新幹線鐵路(攝於2000.10.06)

## 從列車長到站長

在台鐵內，列車長掌管一個列車，也是和乘客最直接的溝通管道，而站長就是一站之主，除了要管站務運作外，也要負責列車進站出站等調度事宜，管轄的範圍就更廣了。擔任幾年列車長、副站長後，張學長先後到瑞芳、新竹、台中及台北火車站擔任站長一職，從管一個幾十人的小站，到幾百人的首都大站，這一步步的升遷，無疑是人生的成長史，也是磨練個人意志及處世能力的最好方式。每一次的改變，又是新的環境，張學長都以一貫的敬業態度，堅持自己該做的本分，並扮演適當的角色，擔任乘客和台鐵間最重要的橋樑。

民國八十一年間，張學長擔任台北火車站長一職，那時正是社會百花齊放、民主運動抬頭之時，先有政府解嚴、解除黨禁報禁，後有一連串遊行、學運，及改革運動的興起，台北車站頓時成爲「兵家必爭之地」。由於立法院鄰近台北車站，一有遊行請願活動時，週遭的道路就常常被佔據，滿滿的人潮就成爲張學長最頭痛的問題，一方面要維持大眾運輸順暢，一方面要跟請願人士協調，兼顧彼此，因此他常常只能待在站裡過夜，以便及時處理突發之問題。

「以站爲家」是張學長對鐵路事業的執著與堅持，更是對乘客及民眾最大的保障。他放下身段與擁有不同訴求的人溝通，期望在理智及法治基礎下，產生最佳的平衡點，雖然有時無法滿足大家的需求，聽完張學長的解釋後，不免思及當今的政治活動，其實雙方若能將心比心，退一步海闊天空，或許不會有這麼多紛爭。

舉例來說，那時學生運動相當盛行，常常會有學生發表演講，細心的張學長特別在站內開放一個小區塊，在不影響旅客通行下，以和平的方式表達自己的訴求，爲的就是讓請願者相信，車站這邊大眾聽到了他們的聲音，也希望學生可以多爲他人著想；當然，青年學子們也感受到台北車站的誠意，許多運動也都能順利舉行與落幕。雖然現在已經不再擔任站長一職，但這個經驗卻對往後的工作影響很大，這是他第一次與民眾如此接近，第一次處理這麼大的事件，也是第一次讓社會運動圓滿落幕。

## 從分支到核心

在鐵路局的工作分配中，共分成四大部分：工務負責軌道、橋樑的興建



及日後的維修工作；機務負責火車的採購及養護；電務負責電車線、號誌、通訊及照明設備的建設及維護；而運務則是負責運輸營業、直接管轄列車調度與各個車站及列車上工作人員，所牽涉層面之廣可想而知。它就像一個龐大的電路圖，分工細密，各個環節都不能



▲張學長考察日本九州鐵路營運狀況(攝於2004.08.17)

疏忽，每個分支都接受中央核心的管制，由核心統一支配後，才能達到最高的效率。例如：火車時刻表的規劃，必須考量每個站乘客的數量及動線，行車時間，分析旅客行程起點和終點，找出最佳的分配方式，一旦確定班表後，還必須通知機務單位及各站配合，並公告週知，掌握時效及準確性。

「這個工作可以說是大工程，在有限的資源，要能滿足各方旅客的需求！」張學長笑著說出這段話，但也是他覺得最有意義的地方，因為這需要大量的溝通與協調，比擔任站長時接觸的層面還要複雜、寬廣許多，這就是他進入台灣鐵路管理局核心後的工作，也是真正學到鐵路細部運作的地方。在他任內時，幾乎二十四小時待命，一旦列車發生運行上的問題，或是重大延誤，都必須隨時掌握處理，平日在例行報表中，雖記錄每天列車的動向及發生問題的原因及次數，但如何藉由一些科學的方法幫助並達成更有效的管理，是每天工作上重要之課題。

另一件在他工作中，印象最深刻的事莫過於民國 80 年 10 月間發生之「造橋事故」了，由於火車行車事故，造成多名乘客死傷，其中還包括日本人。有外國人士的死傷，因國情不同，相關賠償標準、認知差距及匯率變動等因素，在後續處理上更是困難，事隔兩年後，張學長調任運轉課課長負責相關善後處理工作，所幸之前的歷練，讓張學長穩住陣腳，依舊沉著面對與解決所有問題。

事故發生後，「善意溝通」成爲最重要的解決方式。站在對方的角度思



▲ 攝於日本北海道景點(攝於2000.10.08)

考，讓罹難者的家人得到最妥善的關照及後續支援，也讓他們在痛失親人之際，也能感受到一點他人的安慰。張學長在經驗中曾經多次搭車到羅東探訪受傷者，表達解決問題的最大誠意。對於外國旅客親屬來台事宜，也完全依照他們的需求，希望在最短時間內善後處理，這種敢於負責、勇於承擔的態度，也讓這個事件圓滿落幕。

如今，他已經是運務處處長了，負責規畫管理整個運輸業務，不同以往的，以前是執行者，現在則是決策者，也因為過去的閱歷，更讓現在的他可以用廣泛圓融的想法來制定各項政策，並且規畫鐵路附屬事業。張學長認為鐵路事業不能光靠本業，也就是票箱的收入，而應該兼具附屬事業的開發，例如：土地活化利用、合作開發案、場站商業空間多角化經營…等，這是先進國家目前營運的方式，台灣鐵路也應該轉型並且多加學習。因此，在他擔任現職之前，也歷任貨運服務總所總經理及產管處處長，在他積極推動之下，先後與台北市政府簽約完成「交九用地聯合開發案」及「中正機場捷運線、台北車站特定區D1土地合作開發案」、「南港車站大樓BOT案」招商簽約等，希望可以帶動更便捷的交通及促進台鐵之營運與繁榮。

另一方面，面對高鐵即將通車，勢必對台灣交通運輸史上帶來新的里程碑，也帶動國內運輸市場的競爭，大家都相當關心，台鐵會如何來因應接下來產生的衝擊。張學長依舊笑笑的說：「一步一腳印！」就是努力再努力，不要擔心眼前這個危機，危機就是轉機，他已經擬定好相當多的策略，將和高鐵既競爭又合作，製造雙贏的契機。目前已經完成台鐵行車班表的調整，配合台鐵和高鐵共站的合作模式，讓乘客可以想到哪裡，坐到哪裡，都可以和台鐵緊密結合在一起，下一步驟是發揮台鐵「貨真價實」兼具鐵道文化與人文特色之公共運輸角色。

## 知新致遠，崇實篤行

最後，訪談即將進入尾聲，筆者請張學長回顧過去這二十幾年的生活，並且給予學弟妹們一些建議。他想了一下，說了八個字「知新致遠、崇實篤行」這是交大的校訓，也變成個人的座右銘。回想起大學在新竹的生活，十分平淡，但也培育出獨特的交大特質，那就是實事求是，一種樸實的生活態度，直到現在，還是保有這種思維。他認為這就是交大校友們共同的特質，「崇實篤行」絕對是大多數人成功的方程式。



▲ 改建前之台北車站(轉載自台鐵網站)

此外，他也堅信「天下沒有白吃的午餐」，若沒有過去的努力，絕對不會獲得長官的信任！唯有不斷努力，不斷學習，才有成長的機會。另一方面，待人處事上必須時時為對方著想，若一昧著以自己利益為出發點，那很多問題就會騎虎難下，找不到妥善的解決方法了。

至於現在還在學校的學弟妹，他以管理加理工出身的背景建議，除了自身課業應學的紮實外，平常也該多參加一些課外活動，拓展自己的視野，結交一些知心的好朋友，這些都對未來的生活很有幫助，也較能夠適應現今多變的社會，千萬不要一味的死讀書，有的時候人際上的互動也非常重要的。*友聲*

### 張應輝學長小檔案：

交大運輸管理學系67級、交通運輸研究所90級。經歷：台鐵實習員、列車長、瑞芳、新竹、台中、台北車站站長、台北運務段長、台灣鐵路管理局運務處運轉課課長、副處長、貨運服務總所總經理兼產管處處長。現職：台灣鐵路管理局運務處處長。