

台灣省交通處長

陳樹曦回憶錄之七

● 陳樹曦（自由作家，中外雜誌社特約撰述委員）

本土化時代的開始

民國六十一年（一九七二）六月一日嚴家淦辭去行政院長，專任副總統，蔣總統提名副院長蔣經國繼任。立法院行使同意權，出席委員四百零八人，以三百八十一票通過。

行政院改組，除財政部長李國鼎、經濟部長孫運璿、法務部長王任遠留任外，新任副院長徐慶鐘、外交部長沈昌煥、內政部長林金生、國防部長陳大慶、教育部長蔣彥士、交通部長高玉樹、蒙藏委員會委員長崔垂言、僑務委員會委員長毛松年、青年輔導委員會主任委員王唯農、退役役官兵輔導會主委趙聚鈺、研究考核委員會主委楊家麟、技術訓練委員會主任委員張繼正、新聞局局長錢復、人事行政局局長陳桂華、秘書長費驊、政務委員留任者四人葉公超、俞國華、連震東、李連春、新任者三人郭澄、周書楷、李登輝、台灣省政府主席謝東閔、台北市市長張豐緒（屏東縣長升任）。

在上述名單中，副院長徐慶鐘、部長林

金生、高玉樹、政務委員連震東、李連春、李登輝、省政府主席謝東閔、台北市長張豐緒等八人，均為本省籍人士，尤以省政府主席第一次以本省籍人士擔任，足徵蔣院長已有逐漸提升本省籍人士「接棒」的想法，也就是「本土化時代」的開始了。

省府改組任用新人

謝東閔號求生，台灣彰化縣二水鄉人。他在台中讀完中學後，就設法到大陸，在廣州中山大學畢業，也在大陸結了婚。光復後，他奉命返台接收高雄州，以後他任教育廳副廳長。第七次全國運動會在上海舉行的時候，他是台灣省隊的總領隊，獲得那一次大會田徑比賽的總錦標。嚴家淦任省主席的時候，他擔任過省府的秘書長。後來參加省議員選舉，曾當選省議會副議長與議長。在他任教育廳副廳長的時候，曾兼任過救國團副主任，可能在這個期間與蔣經國交往較多，對他有深刻的認識與瞭解。他奉命出任省政府主席後，省政府各廳處長人選決定如下：

民政廳長許新枝（桃園縣長升任）、財政廳長鍾時益（台北市政府財政局長升任）、建設廳長林洋港（南投縣長升任）、教育廳長許智偉（留德博士）、農林廳長張訓舜（留美農復會調任）、社會處長陳時英（彰化縣長升任）、警務處長周菊村（曾任澎湖防衛司令）、交通處長陳樹曦（鐵路局長升任）、人事處長余學海（副秘書長兼任）、新聞處長周天固（電視記者周曉天之父）、衛生處長胡惠德、訓練團主委潘鎮球等。據聞原任交通處長陳來甲，謝主席有意留任，由蔣院長指定由我升任，陳來甲改調省府委員，秘書長徐鼎留任（半年後改由瞿紹華繼任），從名單中可以看出起用新人甚多。

探視女兒訪問王安

在此次改組的時候，我正隨前任交通部長張繼正在美參加一九七二年近代運輸展覽會。張部長勸我立即返國就職，我以長女陳增齡在波斯頓王安公司工作，在返國之前，乃向張部長請假兩天去探視女兒。王安公司

原名為王實驗室 (Wang Laboratories)。王安在一九四〇年畢業於上海交大，也是參加一九四五年租借法案來美，他沒參加實習工作，就去哈佛大學讀書，獲得物理系博士學位。一九五一年六月成立實驗室，全部資本額只有美金六百元，租了一所場地，每月租金美金七十元，開業一個月，只剩下四百元，幸有在哈佛教書的退休金兩仟餘元，纔不致斷炊。初期僅製造「記憶磁蕊」(獲得美國專利權)。我第一次去訪問時，他只有大樓一底，樓上辦公，樓下工廠。軟體工程人員只有三個人(連我女兒在內)。一九六〇年代，開發一種「洛其」(Log)的對數計算器及三〇〇型計算器，在一九六六會計年度銷售總額已達到三百八十萬美元。一九七〇年推出第一台以螢幕顯示文字處理系統(MPS)。從宣佈起，都認為這是一個大革命。我的女兒也是參加「WP」工作的一員，獲得他的重用。一九七二年我去看她的時候，王公司已逐漸壯大。王安以一個人六佰元美金的資本，能有這樣一個成果，使他獲得全美十二位傑出移民人士的「自由獎章」，是值得中國人驕傲的。我這次去訪問他的時候，已有很大的辦公室與場地了。我探視了女兒後，就立刻飛返台北。

就任新職遭遇考驗

新的省政府已於民國六十一年(一九七二)六月六日就職。我是十日纔趕回台北，

十二日赴台中省府報到。此時，台灣鐵路管理局局長，已經由副局長陳德年升任。我於十七日將路局職務交由副局長陳德年接長。此時中部陰雨不斷。我就職後，僅帶主任秘書郭曾適、機要秘書陳德沛(成大學生)二人，其餘各科室組主管均未更動。首先將台中市育才街「處長公館」退租，搬至中興新村，與主任秘書機要秘書同住一所宿舍內。

七月初，中部地區一夜之間，突下傾盆大雨，致豪雨成災，竟將中省線的烏溪大橋沖毀，交通中斷。台中至省府必須繞道彰化，使省府對外聯繫公務，均發生困難，尤以與省議會也不能直達，極為不便。我初任交通處長必須先解決此一項難題。換言之，也是對我的一種考驗。當時，公路局長為李錫煜，與我同時參加美國一九七二年的近代運輸展覽會，業已返國。謝主席有意思更換李錫煜，尚未找到適當人員接替。李局長原任陸軍總司令部運輸署長，與陳來甲同學，接公路局後，更換幹部達數百人以上，各方對他頗有批評。但一時無適當人選，而且局長更易也必須由層峯決定。「路斷」是公路局的責任，他派總工程師李春松到省府向我報告，認為非兩個月不能修復。我告訴他八七水災，彰化鐵路雙座大橋沖斷兩個禮拜就搶通了。這座烏溪橋比鐵路彰化橋還短，晝夜搶修，最多必須在「兩個禮拜以內」搶通，也可以借軍方陪力橋協助。在這兩週內，我同第二科陳科長肆文夜間輪流到工地查勘。

第一天居然無人在做夜工，經糾正後才改，結果十二天就搶通了。這是，我就職後第一次遭遇的考驗。

精簡機構清理積案

蔣經國院長就職後，在首次行政院會，就作了「精簡機構、簡化法令、清理積案」三項指示。行政院本身裁撤四個單位，經濟部(十四個工作組會)內政部二十六個工作組會，教育部五個，司法行政部六個，交通部十二個，共計六十七個之多。這些組會所以要裁，因其是法定組織外設立，削弱原有單位職權，成為行政效率低落的原因之一。關於精簡機構，行政院定自八月一日起，先實施左列規定：

- (一)各機關的統計與會計單位合併，成立主計處室。
 - (二)各機關安全單位歸併入人事處(室)，簡稱人()。
 - (三)秘書、總務、文書、事務、新聞(或公共關係)等單位合併，成立行政管理處室()。
 - (四)各機關的企劃單位，併入研考委員會。
 - (五)各部會局署的研究發展考核處(室)，歸併各機關秘書處(室)，(即行政管理處室)。
- 簡化法令方面，行政院已於六月二十二日核定整理所屬各機關法規方案，「廢止」

案限三個月報院，「修正」案限八個月報院。行政規定的廢止案，應於今到兩個月辦完。清理積案，各部會也積極辦理中，尚無法統計。

發表十誠整飭政風

第二次院會蔣院長又提出「十項革新」指示，有人稱之為「十誠」，茲憶述如下：

(一)為節省國家財力用於各項必要建設，各級政府已經列入預算者外，均應停止建築辦公房屋。

(二)各種公共工程之開工與完工，可以公告方式行之，不必舉行任何典禮儀式。

(三)各級政府機關派員出國考察或參加國際性會議，必須事前有週詳之計劃，其所派人員並以具有各類專長，精通外文為主要要求。

(四)各級機關應不作不必要之視察，如確有必要，則視察人員到達視察地區，不得接受任何招待，被視察之機關、學校、團體亦不得迎送，或張貼標語，或召開歡迎會等，尤其不可指派學生參加歡迎歡送。

(五)各部會首長以及全體行政人員，除參加政府所規定之正式宴客以及招待外賓所必需者外，一律不得設宴招待賓客，並謝絕應酬。

(六)公教人員於婚喪喜慶，除有親戚關係或有深交者外，不得濫發喜帖及訃告。

(七)各級行政人員一律不得進出夜總會、

舞廳、歌廳、酒吧、酒家等場所，各級主管應監督所屬人員切實辦理，如有違犯規定者，應從嚴處分。

(八)各級首長均應謝絕各界剪綵，揭幕等之邀請。

(九)各機關預算內所有規定之加班費、出差費，除必要之加班出差外，不得假借名目移作其他用途，但各機關首長對各機關學校公教人員之福利，應妥善辦理。

(十)在日常處理公務方面，人人要能切實負責，自己能予解決之問題，應即自行解決。今日能辦完之事，應即今日辦完。不必召開的會議不開。凡要開的會議，事前必有充分準備，會後必有結果。不應不切實際，沒有效果，以及不必要之公文。凡屬應詳辦的事，必須辦的徹底，追蹤到底。向上級提供意見是每位工作人員之權利，接納部屬意見，是每位主管的義務。

「十項革新」發表後，最初三天，各地警察機關查獲行政人員進出酒家、舞廳、色情場所的情形，三天之內，全省共查獲六百七十人之多，四天以後，才逐漸減少，一週後已告絕跡，足見此項革新已收到良好的效果。在上述查獲人中有台北市警察局中山分局警備隊長周繼孔、內政部參事鄭澤元、台北市監理所主計室主任莫乾相、大雪山林業公司總經理滕德新協理丁濤、李保和等，均以違犯上述「十誠」之一，被記大過兩次免職。

前項十誠唯一發生問題者，竟在第七項中將「歌廳」列入。正式歌廳只有歌星「唱歌」，與戲院「唱戲」聽戲並無不同。政務委員葉公超極喜歡「聽歌」，為「歌廳」中之常客。有時警察前往勸阻，葉委員置之不理。後對此一項，警察及情治單位也只好自動「漏而不報」。十項之中唯一不罰者，只有歌廳「聽歌」，也是當時顧慮不週所致。

蔣院長的威權領導

有兩件事情，可見蔣院長的威權領導治事之嚴，處罰之重。一件為「鹽務」上發生問題，找了財政部次長王紹培、鹽政司張司長去問。不知是如何的應對？第二天，兩人均各記大過兩次免職。王紹培原在榮民輔導委員會工作，在周至柔任省主席時代，曾任過台灣省烟酒公賣局局長。王係復旦大學畢業，中英文俱佳，人極精明能幹，在公賣局長任內頗有建樹，為當時四小金剛之一（另外三人為省政府秘書室主任宋承緒、公共工程局局長王章清及基隆港務局局長徐人壽），後升任財政部常務次長。他雖被免職，但所兼的中國國民黨中央黨部黨營事業管理委員會副主任委員並未免去。第二件是台北市新成立的交通局局长殷顯五（交大同學一九四四年在平越畢業），因應公民營公共汽車業者的要求，星期日不上學，學生通勤票不得使用。為了少剪四個洞，引起台北市市議會議員輪流攻擊，認為很多學生週日仍需

上學校「補課」。晚間電視新聞廣播殷局長含笑遭受攻擊情形。第二天，也遭受到記大過兩次並免職的處分，同時並將台北市交通局撤銷。殷局長為交大同學中佼佼者，工作能力極強，與當時經建會王副主委章清同班而且頗為友好，但遭此處分，也無法挽回。此兩件事發生後，各政府高級官員處理公務，無不兢兢業業特別小心，即在院會時也很少爭論。每次院會差不多一個小時就可以結束。據說有時財政部長李國鼎尚有所爭議，蔣院長評他「不懂政治」？又聞林洋港在臺灣省政府主席任內，為了新竹、嘉義兩市人口已超過三十萬，兩市依法要求升格為「省轄市」，林主席認為與法規相合，竟未請示而先允許「升格」。蔣院長認為各縣轄市人口成長甚速，如均改為省轄市，恐有困難，不大同意。林竟依法據理力爭，而且說他已先允許，不能失信，雖達到目的，但院長頗不愉快。林卸任主席後，僅調任為內政部長，後又經過一段時期，才予以升任為司法院長。李登輝任台北市長及台灣省政府主席，均在林洋港之後，反獲得青睞，擢升為副總統，究係何因？無人得知。或說因李有「美國康奈爾大學博士學位」暨靜默寡言有關係，不知確否？

蔣經國談兩項任務

我在六月十二日就職後，十九日蔣經國院長在行政院召見我，同時被召見者，有陳

來甲、李鍾桂等人，但仍是個別約談。指示我兩項重要任務：「第一，台中港雖已同意興建，但淤砂問題如不能克服，我仍可以隨時命令停建；第二，基高兩港船舶擁擠，貨物裝卸困難，要趕快設法解決！」除台中港我另有專題報導不再重敘外，關於基高兩港船舶擁擠問題，當然為進口物資增多所致，我特約了國貿局汪局長彝定一同前往高雄。

汪彝定是安徽旌德人，抗戰時期在西南聯大畢業，中英文俱佳，除政府工作外，有時還為中國時報寫寫社論，的確是經濟方面一位奇才。他的大哥「彝綬」是我北平交大同班同學，畢業後分發在膠濟鐵路，曾當過張店站站長。所以，汪彝定對我非常客氣，私底下總稱我為「陳大哥」而不名。他在煤炭調給委員會任主任委員時，因運煤問題與我相識甚早。此次基高兩港船舶發生擁擠，與物資進口有關，他也義不容辭的和我前往。

到了高雄，港務局李局長連揮來接，李連揮局長與馬紀壯同班，同屬青島海軍系統，他在海軍少將任內就退役，出任高雄港務局長時，我還在台灣鐵路局任副局長，我們曾一同隨費驊（時任交通部次長）考察過韓國交通與觀光事業。李局長認真負責，極精明能幹，為歷任主席及主管所稱許。

我同汪局長問他高雄港發生擁擠原因，他說高港業務繁忙，第二港口工程未完，大船不能進港，第一港口只能允許三萬噸級船

進港，以致碼頭倉庫不足，裝卸機具不夠，又無散裝倉倉設備，因而發生擁擠。高港收入不少，每年盈餘總在新台幣兩億元以上，而每年所撥預算只能興建一座碼頭，如何能應敷日益增加的業務量？如船舶大量湧到，當然會發生擁擠情形。以散裝谷類船為例：可以船上吸谷機吸起漏下，但不能直接卸入車內，必需以一個大布袋張起承接，每個大布袋下面有幾個漏口，僱用女工以麻袋承接，裝滿縫好，再派裝卸工扛起裝入港邊停靠的火車內（距離碼頭較遠無法直接裝入車內），手續繁複而費時。碼頭工人中，僱用女工已多達一百六十三名。人家「散裝來」，我們「袋裝走」，簡直不像是一個現代化的國家！所以，高雄港急需建一個至少容納八萬噸雜糧的谷倉。汪局長認為每年進口雜糧（大小麥、黃豆、玉米等）高達六百餘萬噸，基隆港在徐人壽局長任內已在港邊建有一個「五萬噸容量」的雜糧谷倉，可用吸谷機將散裝船的雜糧直接吸入谷倉內，不需要工人裝卸，也沒有縫袋的麻煩。裝車時，再自谷倉上用卸谷漏管，直接卸入谷旁鐵路上的高邊車內，卸滿加蓋篷布，即可掛走，所謂一元化的作業，省時省事。結論：高雄港也急需要建設一座散裝谷倉。我們瞭解情況後，各歸任所，再研究如何改善高雄港的問題。

兩港擁擠求援疏解

在視察高雄港以後，有一天，民政廳許

廳長新枝（在他任省議員任內，我們就很熟悉）告訴我，「調查單位向行政院打了一個小報告，說你這次視察高雄港，當晚在某一觀光大飯店，宴開兩席……」，我聽了非常難過，當天就趕到台北。謝主席也在台北，住在中山南路教育部對面一棟宿舍裡，宿舍很小，非常簡樸。我向主席報告出差高雄港的經過及目的，當晚大家吃的「自助餐」，有人可證。謝主席已知道這件事情，聽了也只搖頭。他馬上打了一個電話給人事行政局局長陳桂華說明情形。這時，高雄港務局李局長也曉得了，他也打了一個電話給陳局長，證明吃的是「自助餐」。此事乃無下文。

基隆高雄兩港船舶擁擠問題，主要在投資不夠，設備不能現代化與不足。我不能不求援於財政廳。

財政廳長鍾時益湖南人，蔣經國任國防部長時，他是國防部會計局長。退役後出任台北市財政局長，將台北市的財政整理得井井有條，成績斐然。此次出任省府財政廳長，為蔣經國院長所賞識人才之一。我在中興新村的宿舍，與他的宿舍不遠，有問題時，常常在下班後去找他商量。

這次在高雄港所見的情形，我找他一談。他立允增加高雄港務局的建港經費，將每年興建一座碼頭，改為十座。至於興建倉倉問題，財政部長李國鼎主張開放「民營」，如民間無人投資，再行說服李國鼎部長，改

為「自建」。

關於基隆港船舶擁擠問題，交通部運輸計劃委員會曾列為「專案研究」，並派專人調查，認為基隆港域不大，吃水不深，大船在三萬噸級以上無法進港，除非另闢第二港口（在野柳或淡水），否則只有大量增加現代化裝卸設備，加速裝卸，或可減輕擁擠情況，但估計現代化裝卸設備，必需投資新台幣九億餘元，始能解決。

基隆港務局長袁鐵忱（海軍中將曾任戰地政務委員會主任秘書）係新調任（前任局長曹開諫因案免職，其副局長林中聖也因同案入獄，並牽連交通處第二科科長陳肆文與技正一人），他告訴我說，基隆港每年購置裝卸機械預算僅有新台幣七仟餘萬元，如達到交通部運委會專案計劃的需求，則需十二年始能完成。

我要袁鐵忱擇緊急必要所需，改擬一可行計劃。他修改計劃後，到中興新村來看我。他說最低需求也要新台幣五億四千餘萬元，才能改善擁擠。我帶袁鐵忱一同到財政廳找鍾時益廳長商量，鍾時益一口應允，同意明年預算即照上列數目編列。

有充分的預算支援，工作進行自然順利，蔣經國院長的消除擁擠計劃，才能逐漸獲得疏解。

台中港與其他建設所需的預算，我都是率同各單位主管分別與財政廳事先協調好，所以，在府會上很少發生爭執。有一次，建

設廳林廳長洋港問我，何以交通處的提案，財政廳都沒有反對意見？而建設廳的提案，鍾廳長每次都有不同的意見，究竟是什麼緣故？我告訴他，我提的案件有關「預算」部份，都在事先與鍾時益協調過，他當然不會再反對了。林洋港廳長聽了才恍然大悟！

林洋港自基層擢升

林洋港南投縣人台灣大學畢業，家境清寒，在讀書時曾兼任家庭教師，以資補助學費，畢業後在南投縣政府從基層做起，後來加入中國國民黨與救國團。我認識他的時候，是在民國五十五年（一九六六）八月十日，鐵路局林內車站（在雲林縣境內）新廈改建完成，我以副局長代表路局主持。那時，他已是國民黨雲林縣黨部的主任委員，他同雲林縣縣長廖頌祥都來參加。後來，他競選南投縣縣長，曾打電話給我，要我提前完成集集支線水裡車站大廈（在南投縣境內）的改建，做為他競選縣長宣傳的資料，我也答應支持他照辦。我們又在戰地政務研究班第十七期同期受過一個星期的訓練，我對他有相當的認識與瞭解。

林洋港兩次當選南投縣縣長，同時兼國民黨南投縣黨部主任委員與救國團南投縣主任，一人身兼三職，為其他縣長所未有，所以，他升任建設廳長當非偶然。他也是第一位從省府廳處長升任台北市市長的人，足見蔣經國院長對他的重視。（未完待續）