

專心致志、兢兢業業——高雄機廠 廠長黃宜彬先生訪談錄

撰文／國家發展委員會檔案管理局副研究員 徐紹綱

時間：2022 年 7 月 16 日（六）

地點：高雄市鳳山區 黃宅

訪問、整理：徐紹綱

壹、訪談緣由與訪談者介紹

高雄市立歷史博物館在國家鐵道博物館籌備處的支持下，於民國 111 年（2022）執行高雄機廠相關人物訪談。該計畫執行係因高雄機廠於同年度 6 月遷往屏東縣潮州鎮。高雄機廠曾為臺鐵路三大重要的鐵路維修工場，主修西部幹線貨車及客車車廂，自明治 34 年（1901）先於鹽埕區設立，後因用地限制原因於民國 64 年（1975）遷往鳳山，民國 111 年（2022）再度遷往潮州。機廠於高雄超過百年，紀錄相關資料甚少。為記錄遷移前的高雄機廠相關記憶，因此，執行了高雄機廠相關人物口述訪談，共計訪談相關人員共 15 位，黃宜彬先生為其中一位。



圖 1 黃宜彬先生
圖片來源：黃宜彬提供。

黃宜彬先生，臺南麻豆人。國校畢業後就讀臺南工學院附屬工業職業學校，畢業後參加特種考試（就業考試）錄取後分發鐵路局練習生，從基層做起，晉升至高雄機廠廠長，在鐵路局服務四十五年十個月，並於民國 89 年（2000）退休。其任內推動許多重要政策，引進高雄機廠客車維修、廠區改建、推動環保政策、食堂政策、完成 ISO-9002 認證，是高雄機廠能延續至今的重要改革推手。

本篇訪談錄係根據 2022 年高雄市立歷史博物館辦理之「高雄機廠職工口述訪談計畫」，整理改寫。

投稿日期：2023 年 8 月 15 日

接受日期：2023 年 9 月 18 日

貳、訪談紀錄

一、求學經歷與試用練習生時期

我姓黃，名字是宜彬，根據黃家的昭穆排行，為「天振宜昌，文明奕世」，我是屬於宜字輩。出生於昭和 9 年（1934）10 月 24 日，我的家鄉是在臺南縣麻豆鎮，現在已經改名叫臺南市麻豆區。¹國小一到五年級，是念日本學校，都是日本老師。五年級下學習的時候戰爭結束，日本政府戰敗，國民政府統治臺灣，因此我整個小學生活，只有一年是讀漢文，其他都是讀日文，受日本教育。

受日本教育時，眾多科目中我印象最深刻的是日本國的歷史，非常有興趣，年代跟故事我都很喜歡，不過我已經都不記得了。記得日籍女老師對我們非常關心，很溫柔，不過其他男老師就非常嚴格，好像把我們當奴隸一樣，一點不符合他的意思就會挨耳光，不聽話也會挨揍。但也有有趣的時候，在麻豆都會有載甘蔗的五分車運送去總爺糖廠，我們小朋友就會跟著車跑，五分車速度不快，所以我們跟得上，偷偷爬上去拔兩三根甘蔗下來分，一起削皮吃，也會帶回去給小弟小妹吃，雖然很危險而且黑甘蔗不好吃，但是大家一起玩也很有趣。

曾經經歷過太平洋戰爭的時期，日子真的很苦，為了躲避空襲，只要聽到空襲警報，就要馬上去防空洞躲起來，所以其實都沒有上課。而且生活都沒有白米，配給的米跟糖果都只有一點點，所有分配的都只有一點點，不過小時候會去柑仔店換配給的糖果，一次大概十幾顆「金含仔」²，心情就會很歡喜。除此之外，番薯籤就是我們的主食，只有拜拜、祖先祭祀的時候才有白米可以吃。戰爭最嚴重的時候，是番薯籤乾。把番薯籤拿去醃製並曬乾，才煮來吃。另外也有吃到香蕉粥，把還沒有熟的香蕉拿去煮，跟米一起

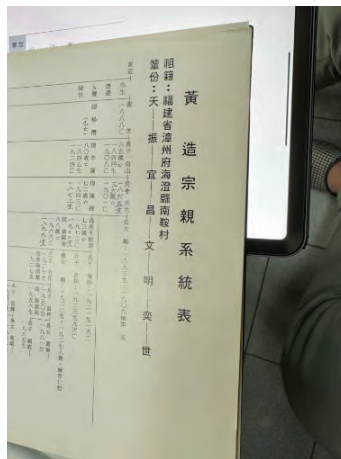


圖 2 黃造宗親系統
圖片來源：黃宜彬提供。

1 臺南縣於戰後歷經幾次重要的改制，以下簡述之：1945 年 12 月從日本市制改制為省轄市自治區；1946 年重新劃分，2004 年，全市再分為 6 個行政區；2010 年 12 月 25 日，原臺南縣與臺南市合併，全市共分為 37 個行政區域，麻豆鎮則改為麻豆區。見臺南市政府，〈行政區域〉。資料檢索日期：2022 年 8 月 31 日。網址：<https://www.tainan.gov.tw/cp.aspx?n=13293>。

2 金含仔：kim-kâm -á，金色的糖果。

煮成粥，不過在我印象中，有蕃薯吃就已經很好了。

政府要我們疎開到一個農村——麻豆口，麻豆口也是我出身的地方，住的都是「塗墍厝」³，如果需要水，就要去「水協仔」⁴。因為戰爭，每個地方都有防空洞，當時轟炸真的好害怕，鄉下地方沒有被轟炸，但是麻豆街上跟總爺糖廠都有被轟炸，雖然我還小，不過都有跑去看。麻豆街上的防空洞，就在防空洞出口，掉了一個燒夷彈，整個防空洞裡面全部起火，我看到一具又一具燒焦的屍體，整個麻豆跟總爺糖廠，都被炸得一個洞一個洞，年紀還很小的我，真的很害怕。從此我就認知到，戰爭真的很不好，我反對戰爭。戰爭結束時，我父親跟家人，有在印刷所的廣播聽到天皇的戰敗演講。

因為疎開到麻豆口，要走很長一段路去麻豆上課，背著布包走路去，下課再走回來。雖然走很遠，但是路上可以釣四跤魚⁵、控土窯⁶、印象最深刻的遊戲，就是彈彈珠還有灌蟋蟀。小時候邊走邊玩，玩得很高興，很多回憶讓我感觸很深刻。

黃家其實是務農出身，是從我祖父開始到鎮上開中醫診所，麻豆唯一一家中藥鋪。不過我爸爸沒有傳承下去，跑去開印刷所。當時在麻豆，我父親跟伯父開了一間印刷廠叫做「祭文堂印刷所」，日本時代都是稱作印刷所，現在叫印刷廠。全麻豆只有我們這間因此算頗有名氣，所以父親要我們都取日本名，全家都有改。到了戰後，再改回漢文名。

戰爭結束以後，全國字體要全部改成漢文，所以整個印刷所的鉛字要更換，當時臺灣還沒有辦法製造漢文鉛字，全部都是日文，需要從中國買。因此有一段時間生意非常差，沒有辦法印刷，所以整個印刷所就收起來了。之後，我父親就跟人合資轉做衛生棉花，不過很可惜生意失敗，衛生局檢驗都不合格，資金投入進去就全部垮了，剛好是我畢業的那一年。我是民國 35 年（1947）畢業於麻豆國民學校，⁷畢業以後，考上當時的臺南工學院附屬工業職業學校，就是現在的成功大學。⁸

3 塗墍厝：thōo-kat-tshù，用土塊砌成的房子。

4 水協仔：tsuí-hiap-á，抽水幫，日文為浦手押しポンプ。

5 四跤魚：sì-kha-hī，指的是青蛙。

6 控土窯：khòng-thóo-iō，民間常見窯燒番薯的方法。

7 麻豆國民小學：早年於 1898 年創設於文昌祠開始授課；1902 年改制為「麻荳公學校」；1921 年改名「麻豆公學校」。戰後改稱為「麻豆鎮第一國民學校」；1947 年改稱為「麻豆國民學校」；1968 年改為「麻豆國民小學」，見臺南市麻豆國民小學〈學校簡介〉。資料檢索日期：2022 年 8 月 31 日。<http://www.mdes.tn.edu.tw/>。

8 成功大學係指國立成功大學，創校於 1931 年 1 月 15 日，原名為臺南高等工業學校；1944 年改稱為臺南工業專門學校。戰後改為臺灣省立臺南工業專科學校，同年 10 月改為臺灣省立工學院。1956 年 8 月，改制為臺灣省立成功大學。1971 年改制國立成功大學。而受訪者所就讀之職業學校，則於 1955 年併入臺灣省立臺南高級工業職業學校。見國立成功大學博物館，《筆路藍縷·臺灣省立功學院院史展特刊》（臺南：國立成功大學，2020），頁 7-11；國立臺南高級工業職業學校〈校史〉。資料檢索日期：2022 年 8 月 31 日。網址：https://www.ptivs.tn.edu.tw/school/publish_page/0/?cid=2380。

當時我本來心目中的理想是考臺南一中，想說臺南一中畢業的時候要考大學比較容易。沒想到我考試的那一年就是家裡生意失敗的那年，我父親的棉花事業倒閉，家裡將近破產，連我要去考試都需要經過家族的同意，爸爸直接說：「你要去考工業學校，這樣子將來才有工作。」跟我這樣告知，如此才讓我去考臺南工學院附設工業學校，不然當時連考工業學校都沒有辦法。我還記得當時去考試是國小畢業，參與考試的同學都是同班的，都是在日本時代唸過兩年的高等科，考進去工業學校，但我不是，我是小學畢業就去參加考試，非常不容易考。為什麼不容易考？因為讀書的時候非常辛苦，整個考試都是考漢文，因為我的小學都是讀日文，所以還有去補習漢文，不然進度跟不上大家。白天上課，下午放學時去學校附近的漢文老師家上兩個小時的漢文課，多少錢我也忘了，是親戚的小孩去讀漢文，也順便找我一起去補習。當時的情況是不得不補習漢文，不然只讀一年的漢文程度不夠好，沒有辦法準備考試，剛起步的漢文程度是什麼都看不懂，更不用說是讀書了，準備考試真的非常辛苦。

當時社會上電機、機械、土木、建築，是最多人要報考的科系，也是當時的排名。最後以第一志願錄取機械科。成功大學雖然是我的母校，但在我的想法，是我們的校舍都成為成大的一部分，說併吞也不為過，而且當時我們的學制、行程都不一樣，是屬於六年一貫制的工業學校，⁹一年級到六年級畢業。按照當時的教育制度，是初中三年再來高中三年，跟我們就不同，我們是一年級進去，六年級畢業，當時我民國 36 年（1947）考進去第一志願的機械科，民國 42 年（1953）畢業。我的同學有 42 位，畢業時剩下 29 位，淘汰了十幾位，管理很嚴格，是會淘汰人的。在日本時代是稱作臺南專修工業學校，¹⁰鐵路局有很多前輩都來自這間學校，最高職位是總工程司，也有很多位段長。

工業學校畢業以後，民國 42 年（1953）臺灣省政府舉辦特種考試，也就是就業考試，結果我考試第一次就錄取，記得整群人去報到的有 5 位，到後來，就剩下我一位。為什麼呢？除了很辛苦以外，在當時只要條件符合各單位的需求，就可以進行轉職，所以跟

9 受訪者言之其六年的就學經歷，其因由：1947 年 12 月 19 日，臺灣省立工學院代電行文臺灣省教育廳，請求「准將本院附設初級工業職業學校，改為實驗工業職業學校，並規定六年畢業，以資實驗」。除三年制之初級工業職業學校外，尚有三年制高級工業職業學校之設置，以六年之長期實施一貫之訓練。見褚晴暉，〈從「臺灣總督府臺南專修工業學校」回顧「成大附工」早期之歷史〉，《國立成功大學校刊》，236（1）（2012），頁 15。

10 臺南州立臺南專修工業學校：臺南州立臺南專修工業學校設立於 1938 年，修業年限為二年，屬實業補習教育，校址設置於臺南高等工業學校內，以實業教育培養基層技術人員為目的。1945 年改制為臺灣省立臺南專科學校附設初級工業職業學校，現為國立成功大學附設高級工業職業進修學校。見文化部，〈臺南州立臺南專修工業學校〉，《校園生活記憶庫》。資料檢索日期：2022 年 8 月 31 日。網址：<https://school.nmth.gov.tw/search/detail/R-12-000004-648360>。

我一起報到的同學，有的跑到糖廠，有些跑到公路局去，只剩下我一位沒有轉。民國 48 年（1959）3 月到鐵路局報到，所以我 3 月 16 日去報到，從最基層做起，當時是 1 年期練習生，結果十一個月就結束練習生，就改派成代理助理工務員、助理工務員、再來就是檢車員，實際參與現場修車工作，是要鑽到車下，檢查轉向架、支架，拿檢查槌進行檢查，看有沒有腐蝕或者毀損，當時我在現場都有學習過。我的檢查槌很精巧、漂亮，可惜不知道收到哪裡去。最開始是分配到高雄港的檢車分段¹¹，高雄港檢車分段是屬於高雄檢車段的分段，從練習生開始學習，一路往上晉升。在擔任練習生時，都是老師傅在帶我們，但可以說是「糟躡」¹²，舉例來說在檢修時有一組脫鉤連結器，要把連結器拿起來檢查有無裂損，一般來說是一個人拆カプラー（連結器），一個人負責抽鏈，但是老師傅卻安排我一個人負責兩個工作，不只是我而已，所有的練習生都一樣，不同的待遇而已，這些老檢車員訓練我們很嚴格又很糟躡。

練習生的時間結束以後，就把我調回去高雄檢車段本段，現在我自己猜想，可能是高雄檢車段需要人才，然後就把我調回本段，另外把一個就業學生調去高雄港。而我的個性積極負責，所以在本段辦理過材料管理、機電設備管理，還有最重要的就是，早期還沒有電氣化，¹³每列車都要掛一輛電源車，在當時是沒有人敢去負責辦理。我記得長官詢問大家：「有沒有人敢去辦理這份工作？」全場只有我一個人舉手，因為我念機械，這個工作我沒問題，也做了好幾年。當時有很多就業學生，我記得我是第三期，有 156 個學生在各單位等待升職，可是工務員的缺額很少，要從學生錄取就必須要舉行考試，否則很難去評審；因此，鐵路局機務處就舉辦「工務員升職考試」，記得我當時去鐵路局報到時，翌年有參加公務人員普考，因為是委任的，就沒有去報到，所以工務員升職考試對我來說相對容易，因此成為第二名，名列其中。整個就業學生來看，我算是排在前頭的。

11 檢車段：此處所稱之高雄檢車段，其實係指鐵路業務的檢車段與機務段，分別負責非動力車輛與動力車輛的保養檢修，並提供火車遮風避雨的場所。參考資料：古庭維、田耘昇、陳家豪、童振疆、黃智偉，《臺北機廠與台灣鐵道》（臺北：國家鐵道博物館籌備處，2020），頁 15-17。

12 糟躡：tsau-that，輕侮對待之意思。

13 鐵路電氣化：將鐵路全面電氣化的工程。鐵路電氣化除了可以大幅縮短鐵路運輸時間，增加運輸的班次；另一方面，電氣火車頭的動力輸出優於傳統火車頭，可以增加附掛車廂的節次，亦可大幅提高客貨運輸能力。目前全臺灣皆已完成鐵路電氣化。見孟昭璋，〈臺灣鐵路幹線電化之建設〉，《臺灣銀行季刊》，29（3）（1978），頁 12-100；TNL 編輯，〈「南迴鐵路電氣化」最後一哩路通車！臺灣成為不用換車、一車到底的生活圈〉，《關鍵評論網》（2020 年 12 月 20 日），城鄉版。資料檢索日期：2023 年 8 月 21 日。網址：<https://www.thenewslens.com/article/144950>。

二、鐵路局工務員生涯

大概到了民國 61 年（1972），工務員考試通過以後，由工務員兼修繕主任；民國 64 年（1975）參加升等考試，就是員級升上高員的考試，一般來說就是行政單位的委任升成薦任，¹⁴當時說機械科要錄取 1 名，運轉科要錄取 3 名，很幸運地我又考上。當時全鐵路局的考場，將近 100 多人，我想都想不到，因為我自己認為沒有考很好，結果還是優等錄取。所以我總認為我自己在鐵路局，是這樣慢慢經過考試，一直往上升職。¹⁵

受訓過程的吸收與轉化

民國 66 年（1977）升上副工程司兼副段長，民國 70 年（1981）8 月到 10 月，我奉派到日本近畿車輛會社的大阪車輛工場監造驗收郵政行李車 MBK 80000 型，¹⁶在那裡一個半月的時間，是很難得的經驗。為什麼鐵路局派我去日本？我自己清楚，是因為我讀過五年的日本學校，我懂日文，看得懂也會寫，所以把最後臺灣沒有辦法做，必須要依賴日本製造的轉向架驗收的部分交給我簽收。

所有交代我的工作，一定是非常認真完成，所以驗收時，有一個連接桿，長短有一定的規定，被我在圖面上發現少了 3 公分，會導致煞車時，位在火車車輪中心的下面，制動力才會好，可是工廠做短了就會導致連接桿不在火車下方，造成煞車效果不好。

當時的局長也交代我，把日本的客車照片拍照帶回來，因為在日本，所以就利用假日，由鐵路局的一位科長陪我，由他負責拍照，前往日本各地坐各種型號的客車，好多

14 委任跟薦任：公務人員職等職級共分為 14 個職等及委任、薦任、簡任 3 官等，職等數字越大等級與薪資也越高，另外公務人員還可以分為約（聘）僱用人員、軍職人員、教育人員、醫事人員、警察人員、行政機關公務人員及公營事業人員等。見法務部，〈公務人員任用法〉，《全國法規資料庫》。資料檢索日期：2020 年 9 月 26 日。網址：<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=S0020001>；考試院，〈全國人事法規釋例，全國軍公教員工待遇支給要點〉，《全國人事法規釋例資料庫檢索系統》。資料檢索日期：2022 年 9 月 26 日。網址：<https://weblaw.exam.gov.tw/LawContent.aspx?LawID=J060041030>。

15 我國公務員的晉用制度為多軌制，有所謂交通資位制與簡薦委制（參見註 14），資位制並非狹義的公務「人」員。兩者的差異包含薪資、福利、資位（官等）、退休、調任、陞遷等。過去臺鐵、公路總局因為獲利較佳，故採取資位制，以期留住人才，資位制共有六個等級，長級、副長級、高員級、員級、佐級、士級，交通事業人員是以「資位制」任用；其工作性質分為業務類、技術類兩種，同類職務間可相互調任。見法務部全國法規資料庫，〈交通事業人員任用條例〉，資料檢索日期：2023 年 9 月 15 日。網址：<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=S0020009>。

16 MBK 郵政行李車 80000 型：臺鐵委由向唐榮鐵工廠組裝 15 輛郵政專用的行李車，其中 1981 年組裝完成 2 輛，其餘 13 輛則是在隔年完竣。這批專供給處理郵務的新型行李車，臺鐵命名為 45MBK80000 型，編號 45MBK80001~80015 號，其功能主要提供「火車郵局」進行相關業務，在公路系統尚不發達的年代，本型車的重要性不言而喻。見列車收藏誌 Train Collection，〈台鐵 45MBK80000 型郵政行李車〉。資料檢索日期：2022 年 9 月 27 日。網址：<https://emu300ct.web.fc2.com/index/trapc/45MBK80000.htm>。



圖 3 郵政行李車 MBK 80000 型

圖片來源：列車收藏誌 Train Collection，〈台鐵 45MBK80000 型郵政行李車〉。資料檢索日期：2022 年 9 月 27 日。網址：<https://emu300ct.web.fc2.com/index/trapc/45MBK80000.htm>。

火車、幾乎每種火車我都搭乘過，甚至包含當時最快的子彈列車。正因為長官的交代，我就在日本把所有的通勤車、客車、快車、子彈列車，全部拍照，並且整理成一本攝影集，呈給鐵路局作為未來客車的參考。所以除了去監造驗收以外，還有搜集資料。

搭車的過程，讓我去體驗學習也跟臺灣的鐵路局比較，究竟日本的優點在哪裡。印象最深刻的，就是行李架下方的防護措施，是壓克力製作，在臺灣是沒有防護措施的，這點我很認真觀察，發現這些防護措施，不會讓乘客的行李或物品掉落，甚至流水、流珠不會滴到旅客；其他部分像是裝設有電話，這部分臺灣的客車沒有，另外衛生設備的整潔與整齊都比臺灣的客車完整。去日本監造期間，了解日本的客車，親自看到日本車輛的發展情況，對我以後擔任主管有很大的影響，我認為臺鐵需要改善的地方還很多。這些觀察我都記錄下來，回到臺灣報告長官，最特殊的部分就是我製作的相簿，獲得嘉獎乙支，出國還獲頒嘉獎，非常榮幸。

在職期間我參加很多訓練，民國 61 年（1972）交通戰地訓練，意思是如果未來反攻大陸，要如何從戰地開始建立交通，講起來是比較空洞，不過當時的氛圍就是如此。民國 66 年（1977）我到政大的企管中心，參加第五期管理發展講習；民國 70 年（1981）7 月在交大管理科學研究所，參加行銷與管理第三期講習；民國 71 年（1982）3 月，前往交大位於臺北的校區，參加資訊管理講習；民國 74 年（1985）4 月，交通部指派我參加幹部訓練，¹⁷在陽明山的革命實踐研究院，共三個多禮拜，主要係以交通的訓練為主，黨部業務訓練也有。為什麼會有黨部業務訓練，原因是革命實踐研究院，是黨的最高訓練機構。

17 根據受訪者未公開的資料，此訓練係 1992 年 10 月 27-30 日參加革命實踐研究院交通專業黨務工作研討會第一期。

三、高雄機廠重要變革

因為在日本監造的成效很好，民國 69 年（1980）10 月，由日本完成監造任務後回來臺灣，同年 12 月 15 日，經鐵路局調升彰化檢車段段長，期間總共三年三個月。代表我是非常認真負責，能主動完成長官交代任務的幹部。後來我在彰化檢測段的表現更好，這段任期，對我來說，是非常重要我也認為做得非常非常好的一段工作。連續三屆讓彰化檢車段得到業務檢查段的第一名，嘉獎不要講，總共記功 6 次。三年三個月的期間都拿到業務檢查段的第一名！現在回頭看這段，鐵路局都會把出問題的部分交給我，也是因為相信我，都說我是救急的主管，發生問題就會指派我去接手處理跟調整。像彰化檢車段的段長就是因為有貪汙，所以下臺，由我替補。後來高雄鐵路機廠發生食堂跟加班費的問題，不曉得出什麼狀況，變成修車績效低落，鐵路局把廠長調走，派我出任高雄機廠廠長。¹⁸

主因是高雄機廠廠長因為自辦食堂發生了一些浪費人工的問題，以及加班費影響修車績效的狀況，所以民國 73 年（1984）3 月 15 日調我去高雄機廠擔任廠長。當我上任廠長時，發現有很多地方確實需要改善，如看見軌道、停車場等也雜草叢生，導致有蛇出沒，因此就聯絡高雄工務段進行除草、鋪水泥。後來很多地方我開始要求改善，可以說非常多，所以我提一些比較重要的部分。



圖 4 2013 年 6 月高雄機廠貨車廠房空拍停車場全貌
圖片來源：張簡坤國提供。



圖 5 高雄機廠行政大樓西側之景觀
圖片來源：張簡坤國提供。

18 此處所稱檢車段與鐵路機廠，係屬於臺鐵機務。鐵道系統要能運作順暢，需要多元專業的整合，以臺鐵為例，主要工作可以分成運務、工務、機務、電務四大領域。民眾最常接觸的客貨運即為運務的職掌，所有車站以及火車列車長，皆是由運務處管理；工程相關由公務來掌管，譬如說是路線橋樑隧道的保養維護，月臺工程等；機段的範圍就是鐵道車輛機械相關工作，譬如檢修各式車輛等；鐵道沿線的電器設備，像是電車線與號誌燈，則是電務的工作範疇。參考資料：古庭維等著，《臺北機廠與台灣鐵道》，頁 14。

在政績方面，民國 77 年（1988）全面推行勞工平等的政策，舉辦勞資會議，勞工提出來的意見，我們廠方能夠做到的盡量做到，希望資方跟勞方可以互相配合推動廠務，希望能夠有合理的建議我們都接受與改進。當時我都要求要做會議紀錄，呈送高雄縣政府，結果經過高雄縣政府評鑑，高雄機廠竟然是第一名，高雄縣的產業有很多，糖業、公路局等等，沒想到鐵路局的勞資關係是第一名，因而推薦機廠到中央勞工委員會接受表揚。後來還有很多黨部的表揚，像是優秀基層幹部等等。

提拔人才同時也要學習降低成本進行經營管理，我擔任高雄機廠廠長時，有 720 位員工，到我退休時剩下 500 多位，為什麼少了 100 多位？因為我認為某些製造的成本比外購的還高的話，就必須要淘汰掉。像當時有一個翻砂製造工場，像軸箱，這些都要我們自己製造提供給各檢車段，總共有 20 幾位員工負責鑄造跟生產，經過成本計算，比外面訂購的還要貴，所以我決定把鑄造工務解散，10 幾位員工調派到修車工場，降低成本；另一個就是每個工場都會有 2 位負責零件配送，高雄機廠有 4 個工廠，就有 8 位員工負責到倉庫去搬運要更換的零件，當時想將這些人力派到修車工場，把運送的部分發包給鐵路搬運公司，結果算起來的經濟效益比自己搬運還要好；另外一部分就是精簡人事成本，當時鐵路局採取退休不補，不過也造成許多鐵路人力不足，近年來比較有舉行考試，在我們那個年代對外考試很少，沒有辦幾次，現在是每年都舉辦，不然各單位人員都不足，必須要招考。不過許多年輕人考上了，也報到了，但是要做工，後來就不要這份工作，就去考其他的國營公司，覺得比鐵路局輕鬆，造成人員很大的問題。我自己認為，有些事情自辦的不如外面辦的，重要的是要解決這些所有問題，讓機廠不斷進步。

（一）選擇在高雄機廠做客車的原因

高雄機廠最開始是在壽山鹽埕區，接著遷往鳳山，再遷往潮州。由於潮州廠建設的情況我就不太了解，因為我已經退休就不了解。最開始我知道的計畫是要設在池上，因為有很多問題，所以被取消，在李登輝總統時代決定將高雄機廠遷去池上，當時很多縣議員去買土地，後來因為車輛的回送，東部轉送至西部、西部轉送至東部，花費時間長，是一個問題；而且東部的廠商較少，配件的供應成為另一個問題，沒有大廠商要在東部設廠，所以配件的輸送還是要在西部。¹⁹

19 〈臺鐵北高兩機廠 計畫遷臺東〉，《聯合報》（1992 年 12 月 7 日），第 7 版。

車輛配送與回送，配件的廠商，這兩個問題在李總統任內經過考慮，其實原來是希望透過遷廠，讓產業能夠東西部平衡發展，促進經濟及就業，但沒有成功施行。我聽說也是勘查過很多地方，最後才決定在潮州。新廠區地方大，包含機務段、檢車段，全部都遷往潮州，集中管理與經營，不過這一切都是在我退休後的規劃，我自己也是聽以前的同事轉述才知道。

總而言之，當時高雄機廠會引進客車維修，是因為配合鐵路局的環島鐵路運輸計畫，我擔任廠長，其實是站在執行跟意見給予的角度，主要還是鐵路局本身主導。民國 81 年（1992）南迴鐵路開通，很多客車的運輸、故障、維修，甚至包含臺東的客車都要送到臺北機廠，臺北機廠會無法容納這樣多的車輛，整個高雄機廠一共有 27 公頃，臺北機廠才 19 公頃，我們廠區比臺北機廠還要大，不過當時只有貨車工場 2 棟，所以才會把高雄機廠客車維修放在環島鐵路運輸計畫的重點項目之一，在南迴正式通車以後，設置兩個可以維修客車的據點，也間接造成了高雄機廠最大的改變。²⁰

假使當時沒有擴建，現在可能就沒有高雄機廠。民國 61 年（1972）中山高速公路開始建設並陸續通車，貨車的運量就一直減少，有許多大卡車、貨車，包含雞鴨豬等等，都可以利用高速公路運輸，導致鐵路局的貨車運量不斷減少，也淘汰了許多貨車車輛，所以維修的數量也沒有那麼多。貨車的維修業務漸漸在減縮，假使不進行客車維修，將來不只浪費人力，而且這些人力沒有辦法發揮作用，所以高雄機廠開展客車維修，是一個好而且正確的政策，非常重要。

當時我們非常嚴格，不需要的堅決不要，每一個計畫每一筆經費都再三審核討論，很多廠商都要求要做其他東西，我認為不必要就不必要。當時本廠挑選一位負責建造的工務員，也非常盡責，後來我提拔他成為工場主任。我自己也訓練出 4 位比較出色的員工，有 3 個廠長 1 個段長，其中最出色的就是張簡慶豐，也是我當時擔任廠長時積極培養的人才，認真、負責，不炫耀自己而默默在做，非常不簡單。

另外一點，因為高雄機廠設立一百年來，從鹽埕區老廠遷到鳳山這段期間，都是修

20 臺鐵貨車與客車簡述：鐵路運輸最主要的服務其實為貨車，臺鐵貨車樣式非常多，依構造簡單區分為有蓋貨車、無蓋貨車、守車、斗車、罐車與工程車。有蓋貨車是數目最多的貨車，可乘載大部分的散裝貨品，無蓋貨車則是無蓋保護的貨車；守車是搭載隨車人員的貨車、斗車是較特殊的貨車，像漏斗一樣由上倒下貨品，例如煤炭、穀物、水泥等，罐車則是乘載液體的貨車。工程車則是不以載貨為目的，而是因工程上特殊的用途搭載人員或材料。由於臺鐵貨運一直呈現萎縮狀態，除了固定的大宗運輸，散裝的貨運已經很少。1935 年後，臺鐵客車進入鋼體化時代，舒適度提高，木造客車逐步淘汰，加上空調化、動力柴油化、鐵路電氣化等等，隨著時代進步，整體服務水準同時提升，自強號等快速電聯車問世，使得客車運輸為主體。近年來，臺鐵電聯車的加入，陸續淘汰老舊客車，客車逐漸成為電聯車王國，指日可待。參考資料：蘇昭旭，《臺灣鐵路火車百科》（新北市：人人出版，2016），頁 86-87、151-153、198-201。



圖 6 普通客車三檢進入修車定位之過程
圖片來源：張簡坤國提供。



圖 7 莒光號客車汰舊換新水箱之過程
圖片來源：張簡坤國提供。

理貨車，在我擔任廠長的時候，當然也是配合鐵路局在南迴鐵路通車後，整體環島鐵路的政策與計畫，為避免客車都必須要送至臺北機廠，車輛運輸上會浪費很多時間，另外就是花蓮機廠跟臺北機廠的容量已經飽和，無法容納更多的客車，尤其是臺北機廠沒有多餘土地，花蓮機廠更小，因此民國 76 年（1987）正式在高雄機廠開展維修客車工場的計畫。當時開始策劃的時候，預計要有客車工場跟客車油漆工場各 2 座，還有轉向架配裝工場、客車配件倉庫、電池室、廢水處理廠、工會業務處等各 1 棟。為什麼會有工會業務處，當我進到高雄機廠時，發現工會業務處只有在禮堂旁邊小小一間，根本沒有專用的辦公室及場所，所以利用這個機會開展一個地方，讓工會理監事可以開會、可以處理工會業務。同時也在第四工場的旁邊設置 1 個醫護室，2 個護士，這樣可以接近現場，現場有員工受傷就可以馬上接受治療，早期也是設置在禮堂的一角，作用很小，現場發生事情距離也很遠，意義不大，所以我當下決定要改建。這些都是很大的改變，而且都是在原先的時程規劃之內，就連 5 億的預算都沒有追加，跟別的公共工程相比，追加預算、延長工作年限等等，我都沒有讓這些情況發生，甚至還省下了幾千萬的預算，還因此獲得記功。

（二）我愛臺鐵，臺鐵愛我

民國 86 年（1997），鐵路局推動了「我愛臺鐵，臺鐵愛我」的活動，全省的鐵路局都要穿紅色背心，將近半年。高雄機廠很榮幸，總共挑選 5 個單位競爭：臺北車站、高雄機廠、臺中鋼樑廠、高雄機務段、臺中運務段，高雄機廠得到鐵路局的肯定獲得第二名，第一名是臺北車站。臺北車站站長告訴我，我們應該是第一名，因為臺北車站是對外的，有許多旅客，績效比較好；我們高雄廠是對內，沒有旅客，所以廠區所有的工作人員都要穿背心，結果鐵路局來考察認為高雄機廠做得很好，每個工作人員工作時都有穿上背心，

就連講習、海報，通通都有「我愛臺鐵、臺鐵愛我」的標誌，可見高雄機廠的團結與配合度。這次的活動，還有機會到鐵路局講解整個過程，由我負責跟所有鐵路局主管說明。最後鐵路局頒發第二名時，我們獲得長官表揚，這一切都是高雄機廠的團結表現。

為了推動我愛臺鐵，其實我有推動高雄機廠的《人事半月刊》專刊，一開始是我要自己寫，不過後來都讓人事室來負責主筆。透過《人事半月刊》跟同事們傳達「我愛臺鐵、臺鐵愛我」的理念跟想法，最後獲得非常好的結果。我自己是有把全部的《人事半月刊》都存檔。

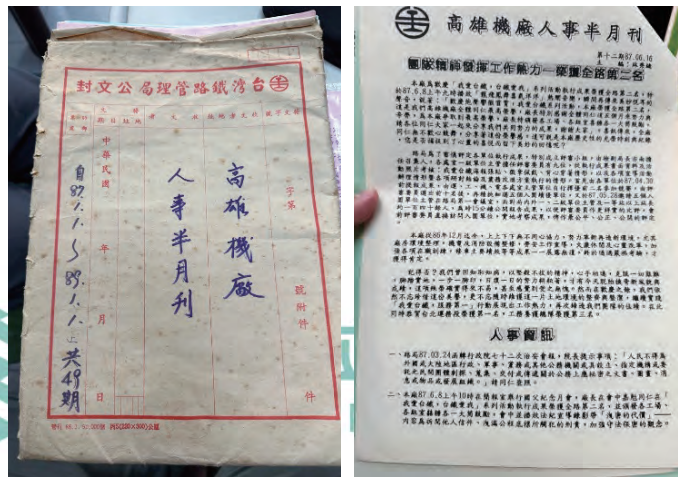


圖 8 黃宜彬先生推動的《人事半月刊》
圖片來源：黃宜彬提供。

（三）ISO9002國際認證

後來更重要的是，為了提升修車品質，鐵路局選擇我們高雄機廠辦理 ISO9002 國際認證。²¹當時估計要 300 天進行改進跟更新，結果我們只用八個月，不到三百天就完成了。完成後配合貝爾公司來驗證，檢測的單位 BQR 審查高雄機廠客車三級檢修，以零缺點通過驗證。整個鐵路局我們是第二個拿到國際驗證的單位，所以當時的客車維修，由高雄機廠裝修出去車輛，沒有發生過任何事故，這點非常重要。審查範圍除了作業過程以

21 ISO-9000 系列國際認證：1990 年由經濟部引進 ISO 系列品質保證標準，最初是希望推廣到私人企業上，特別是具有生產、製造的公司企業。根據國際標準組織（International Organization for Standardization, ISO）的規定，凡通過認證的單位必須每半年進行一次定期追蹤評估工作。ISO 品質認證原本針對私人企業而設計，但近年來，不少政府公務部門亦引用此一國際品質標準，根據統計，目前政府公務部門至少有一百個以上機關獲得 ISO 認證，ISO 在近年來已成了服務品質與效率的保證書，在公私部門中蔚為潮流。見陳淑玲、劉麗娟，〈影響 ISO 9002 行政效益因素之探討〉，《公共事務評論》，6（2）（2005），頁 79-81。

外，還有維修完成的客車運用情況，有無符合安全規則，高雄機廠在全體員工的努力下，終於通過驗證。當時包括王金平等立法委員，都派代表或獻花給予支持，而鐵路局內像是機務段長、臺北機廠廠長、各段段長都來參加頒獎典禮，給高雄機廠最大的肯定。

另外，在我任內，很積極推動環保政策，所以興建汙水處理廠還有汙氣的防護設備，花費大概七千萬。這樣做才符合當時的環境改變，因為環境意識的觀念一直在提高，而且高雄機廠排出去的水確實有些味道，我就決定一定要改善。在行政院環保署工業汙染評鑑小組的評鑑與協助下，高雄機廠順利完成環保方面的處理，不會發生工業汙染的災害。

還有比較特別的是在我擔任廠長任內，舉行了兩次防空演習。一次是同安演習，是鐵路局自己舉辦的，當時有位副局長來主持，獲得很好的評價，我本人還被記功 1 次；第二次長安第二十三號演習，當時是所有事業單位，包含公路局、鐵路局、港務局、糖廠等很多單位，全國性的參與演習，獲得了第二名的肯定，第一名是糖廠，因為他們經費充足，而我們經費有限，所以只拿到第二名，像是防護的設備確實我們比較老舊，糖廠則可以全部更新，評鑑的結果在這方面確實是我們的弱點。

擔任廠長剛開始幾年都是在改善，大概到了民國 88 年（1999）獲得的成就最多，通過 ISO9002 的國際認證、我愛臺鐵活動、高雄機廠木造廠房的更新完成、汙水汙氣工廠設立，這些都是在民國 88 年的成就，而我是在民國 89 年（2000）退休，任務既繁重也很辛苦，但也是圓滿結束。

在鐵路局的工作，總計有二十七年九個月在高雄檢車段；後來三年三個月擔任彰化檢車段段長，之後就調任高雄機廠廠長十四年十個月，加起來服務鐵路四十五年十個月，將近半生都貢獻給鐵路，直到我民國 89 年（2000）1 月 15 號退休，最後一天，我還等到下班時間自己打卡做紀念，象徵有始有終。本來廠長與副廠長是不需要打卡，但我主張要比照跟員工一樣，上下班打卡，如此能要求員工，也讓員工信服，原來廠長副廠長跟每一位員工相同，都必須要打卡，一視同仁。管理上也不會被現場的員工挑毛病，說起來也是非常認真。

我自己也擔任過檢車員，後來在高雄檢車段擔任修繕主任時，發現客車的應用非常頻繁，需求量很高，所以無論如何都要把客車盡快送出去分擔運量。當時的卜元禮處長非常重視，²² 甚至打電話給我這個修繕主任，而不是打給段長，就知道當時客車維修的狀況。我非常尊敬處長，他在我擔任高雄檢車段修繕主任時就已經認識我，認為我是非常

22 卜元禮：畢業於國立交通大學機械工程系，1983 年 6 月 13 日至 1987 年 8 月 31 日擔任鐵路局局長，曾任臺灣鐵路管理局副總工程司、臺灣鐵路管理局副局長。見交通部臺灣鐵路管理局，〈歷任局長〉。資料檢索日期：2022 年 9 月 7 日。網址：<https://www.railway.gov.tw/tra-tip-web/adr/about-director-succession?activePage=2>。

能幹而且負責的部屬，所以積極培養我，經過那麼多考試、訓練，並且能夠晉升彰化機車段，到推動客車維修，都是他升局長以後的提拔，就連我擔任廠長時，把局務會報改到高雄機廠舉行，有史以來第一次，對我的肯定跟鼓勵非常大，我的鐵路局生涯，嘉獎總共 67 次，記功 19 次。能夠獲得這麼多嘉獎與記功，都要感謝卜局長的栽培。

原本廠長職務大概第十年之後要提拔我去做機務處副處長，跟廠長一樣的位階，但因為我的父母當時身體狀況不好，常住院，而且我認為照顧父母比升官還重要，當時鐵路局副局長給我三天時間考慮，三天之後我就回絕，因而成為任期最長的高雄機廠廠長。我真的認為盡孝比較重要，我的父親活到 90 歲、母親活到 95 歲，當時父母親在安養中心的時候，我已經退休，所以每天都去陪爸爸媽媽。如果我當時決定要去做副處長，我一個人去要放下家庭，又不能夠陪伴我的父母親，我弟弟在美國取得博士學位，在 IBF 就職，也沒辦法照顧父母親，所以想起來我能夠考慮說不去，到現在也是覺得很肯定自己的決定。別人都說要升職我還不去，但我就是不去。

感謝鄉親的提攜，詹評仁老師編著的《麻豆鎮人物誌》，有將我列進去，也算是對我自己的工務生涯最大的肯定。

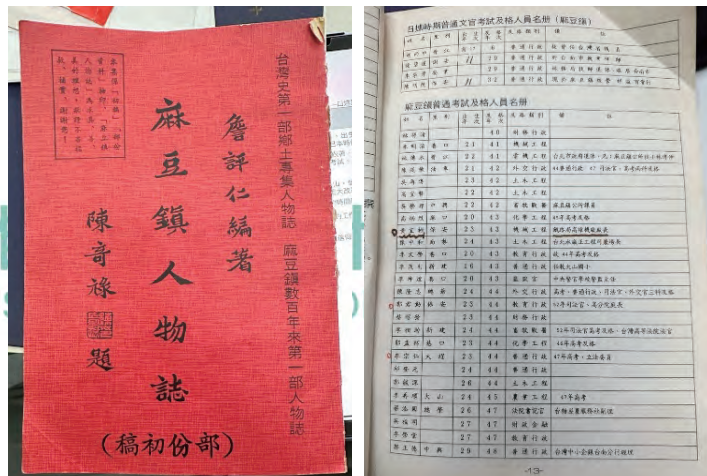


圖 9 麻豆鎮人物誌
圖片來源：黃宜彬提供。

四、建立高雄機廠的新文化

在高雄機廠，有關員工生活的方面，因為我在勞工委員會的受訓，學習到八段錦，回來之後就利用早點名時間，教導員工做八段錦。現場的員工比較不好執行，但是辦公室的員工都有一起學習八段錦。也利用業餘時間，鼓勵員工參與桌球、軟式網球、壘球、羽毛球、籃球等等這些運動，高雄機廠也有組隊參加路跑及各種球類比賽，獲得很多獎牌。這些獎牌在我退休之後都放在地下室，很可惜，在我還沒擔任廠長以前，獎牌很少，到我上任以後是十幾個獎牌，冠軍、亞軍、季軍、殿軍都有。

由於高雄機廠廠區有 29 公頃，腹地很大，所以在客車工廠、汗水處理廠建築完畢

以後，還有空間可以蓋運動設施，籃球場、壘球場、網球場等等，讓員工利用下班時間可以練習、培養運動的興趣，我也覺得非常好，我自己跟人事處長都還曾經參與壘球隊練習比賽。高雄機廠內曾舉行過拔河比賽，機廠內的員工利用空餘時間，組隊來參加。

在我十數年擔任高雄機廠廠長的任內，十四年十個月，任期最長。每年都會去訪問機廠員工的眷屬，對我們鐵路局高雄機廠方面有沒有什麼意見，也會訪問老人院、幼兒園，也跟高雄縣政府社會局合作進行義賣，到高雄旗津黨部賣二手衣或者二手器具，是我跟黃密小姐主辦的。

高雄機廠的食堂，一直都有些經營問題，食堂的地點是在禮堂的後方，有五、六位員工負責經營，結果這些人造成很多問題，所以在我上任前鐵路局就決定把食堂解散，利用高雄鐵路新村的鐵路員工食堂來負責員工的餐點。每天由各工場登記，電話事先預約，再派車子去把便當載回來。我自己擔任廠長多久，就吃了多久的便當，從 20 塊一路吃到 35 塊，沒有什麼漲價，而且有魚有蛋有菜，可以說賠錢在造福員工，包含高雄檢車段、機務段就在旁邊也都會去吃。機廠的員工普遍滿意，也沒有聽說吃壞肚子。

（一）復舊活動

當時的鐵路局長陳德沛，提出鐵路復舊的概念，將舊型的蒸汽列車、客車、貨車，能展現給將來的子孫知道，過去的鐵路是如何引進跟改變，結果高雄機廠被指派要維修兩輛老舊木造的客車，一臺 TPK2053，另一臺 SPK2502，²³ 這兩臺是真的非常破爛，維修非常辛苦，從轉向架、內裝、椅子、廁所、電燈等全部都毀壞。還好木工組的老師傅協助，所有同仁很努力地在五個月內完成整修。這兩輛木造客車存放在鐵路博物館苗栗分館²⁴，臺北機廠則是整修 CK101 蒸汽火車，²⁵ 讓蒸汽火車可以運轉，跟高雄機廠不一樣。

23 TPK-2053、SPK-2502：目前保存在苗栗三等客車 TPK-2053 與二等客車 SPK-2502。2053 為小型木造客車，造於 1921 年，長寬高尺寸為：16,544mm、2,744mm、3,750mm，自重 22.20 噸；2502 是戰後 1953 年製造，長寬高尺寸為：17,262mm、2,900mm、3,780mm，自重 22.05 噸。淘汰後成為鋼樑廠宿營車，是讓臺鐵鋼樑廠的維修人員在奔波各地維修鋼樑時，能有一住宿之處，因此用淘汰車輛改造而成的「活動員工宿舍」。在陳德沛局長任內鐵道車輛保存行動中，於 1998 年送入高雄機廠修復，並復籍為原始車號，讓西線的木造客車可留下活見證。見洪致文，《臺灣鐵道文化志：解讀鐵道王國的文化密碼》（新北：遠足文化，2011），頁 234-238。

24 此處應是指苗栗鐵道文物展示館。苗栗鐵道文物館：全名為交通部臺灣鐵路管理局苗栗鐵道車輛文物展示館，目前由臺灣鐵路管理局新竹機務段苗栗機務分駐所暫管，車輛展示區全日開放自由參館，展示區以外部分則需預約導覽參觀。

25 CK-101：CK100 型蒸汽機關車為臺灣鐵路管理局的支線客貨兩用之過熱式蒸汽機關車，1979 年蒸汽火車全數退役。1998 年 6 月 9 日鐵路節，CK101 正式復駛，成為臺鐵史上，第一部動態保存的蒸汽機車。

（二）對於新廠的想像

高雄機廠遷往潮州後，²⁶ 我自己希望還是稱作為高雄機廠，雖然是地點在潮州，應該要稱作潮州機廠，但是高雄機廠有它自己的歷史，我自己是希望繼續沿用高雄機廠，但一切還是看鐵路局的規劃。而且我認為，當時高雄機廠從貨車維修轉為客貨車維修的經驗，可以帶到新廠區，甚至可以增加維修機車，因為機車只有在臺北機廠，能夠的話，比照我們貨車轉型成客車維修的經驗，讓高雄機廠可以成為全方位的客貨車維修機廠。

鳳山舊的機廠，客車工廠、客車油漆工廠，希望能夠保留，作為高雄機廠轉型的見證，留給將來的子孫來參觀，就像彰化扇形車庫一樣保留。最後一個就是 E 型浴室，跟臺北機廠的浴室不同，臺北機廠的浴室很有名，但我們高雄機廠的 E 型浴室也很特別，希望可以比照臺北機廠完全保留下來。



²⁶ 改名爭議：臺鐵高雄機廠遷至屏東潮州車輛基地，2022 年 6 月 18 日啟用，當天行政院長蘇貞昌出席時認為遷廠後仍稱為高雄機廠「名實不符」，應正名為潮州機廠；事隔十三天，臺鐵於 30 日火速將高雄機廠正名為潮州機廠並舉辦揭牌儀式。見簡立欣，〈台鐵高雄機廠正名為潮州機廠 蘇揆一聲令下 13 天完成〉，《中國時報》（2022 年 6 月 30 日），生活版。