

優先，但翟思湧在製材廠內的鋸材主機操控手、分材人員及磨鋸手這幾項工作，由於事屬專業，因此，他特地由大雪山林區，調來有豐富經驗的好手來負責這些業務。他還記得，為了增加操作的嫻熟度，他還特地帶了這幾位專業人員，前往加拿大的工廠進行現地觀摩，當地的工人還誤會，以為他帶去的這幾位專業師傅，是要和他們來搶工作的，鬧了一個小笑話。

製材廠於五十七年正式開始營運時，翟思湧也接任了廠長，由於九年國民義務教育啟動，開發處接到了大量課桌椅及教具的訂單，大家經過討論，排除了使用闊葉木來做為教具及課桌椅材料的提議，而使用鐵杉，因為鐵杉硬度夠，不容易摔壞，適合中小學生使用。當時木工廠製造出的課桌椅問世後，外界許多的木工廠及家具廠也爭相仿製，以爭取生意，可說盛況空前。

翟思湧任製材廠長多年，對於員工生活相當關心照顧，加上他十分謹慎的個性，也使得這段期間，沒有發生任何工安意外。他記得在趙聚鈺擔任輔導會主委時，由於日本人喜歡臺灣的檜木，有一位在日本商界頗有名望的人士，想來購買森林開發處的檜木，透過長官的關係，層層交付後，由擔任廠長的翟思湧與他洽談。翟思湧認為日方要求最高等級的全幹檜木產量，製材廠方面可以應付，但因日方開的價錢太低，他認為這是賠本生意，最後沒有談成這筆生意。

加上後來有一次，屏東農校有位老師曾經聽過他的授課，所以在屏東也要舉辦木材乾燥的講習會，邀請翟思湧

去講課，為期三天，翟思湧去的第二天，就因為製材廠內的事情，與彭處長之間的想法產生歧異，加上之前日方購買檜木事件，翟思湧回到臺北後，便辭去廠長職務，處長雖努力挽留仍未果。而農委會林業試驗所聽說翟思湧要離開森林開發處，立刻與他聯繫，希望他能來林試所幫忙，在無須提辭呈、公務員年資不致於中斷的狀況下，林試所以公文平調的方式，讓他改換工作單位。

不論是在大陸時期，或在來到臺灣之後，翟思湧自認在自己一生中，處處遭逢貴人相助，包括他的姑丈及姑媽一家人、在往南京火車上贈以飯食的老先生、熱情協助他報考臺中農學院的師院附中同學，以及邀請他來森林開發處服務的彭令豐處長等，對他的人生都產生了一定程度的影響；為此，往後只要他能夠在學術專業上貢獻一些心力，都會不辭辛勞戮力以赴，如此，也算回報自己生命中貴人們的扶持之情了。



木工廠的製材機保養作業

轉型

枯立倒木 · 環境保育 · 森林遊樂



王易謙 處長

民國一〇三年六月
二十四日王易謙處長在
本處受訪



門一開，雖然拄著柺杖，但步履穩健、腰背挺直的王易謙將軍邁進貴賓室，儘管已經八十五歲高齡，但在長年軍事環境的訓練及薰陶下，渾然不顯龍鐘之態。這位輔導會森林保育處第三任處長在六年任期中，面臨內外環境交相煎迫，但憑藉著一股毅力及決心，讓森林保育處不僅安然渡過難關，同時由虧轉盈，大大鼓舞了所有員工及同仁的士氣，並凝聚了超強的向心力。「帶人要帶心，人心才是王道。」王易謙將其座右銘與眾人分享，他就是認準了這個死道理，不管在軍中或是民間，終生不改其志，也為他贏得了眾人的尊敬與推崇。

民國十八年出生於河北易縣的王易謙，在抗戰末期加入了青年軍二〇八師，和日軍作戰的機會不多，但隨後的國共內戰，他幾乎是全程參與。王易謙遞過來名片的背面，是一張年代久遠的黑白照片，雖已有些模糊漫漶，

但仍可見穿著國軍制式冬季棉軍服、戴著護耳式軍帽的王易謙，兩眼炯炯有神的盯著鏡頭，那是民國三十六年的北京香山，十八歲的中士班長王易謙，隨著部隊駐守當地。三十七年底，便與林彪所率的共軍四野正面對上，漘沽保衛戰打了二十多天，「期間大小戰役打了二十幾次，其中兩次還上刺刀進行肉搏戰。」即使年代久遠，戰場的煙硝味兒似乎仍可從他的話語中嗅出一二。

在部隊奉獻超過四十年的歲月，王易謙最後是以中將退役，轉任輔導會的專門委員，當時的主委是許歷農將軍。「四十七年八二三砲戰時，我在金門擔任連長，許老爹則是我的團長。」戰場上的生死與共，讓長官與部屬之間的情感特別的濃厚，於是退伍時，便在許老爹的介紹下，至輔導會任職。後來，當時的副主委來找他，告知森林開發處處長將出缺，希望他可以前往就任。「我是這麼回覆副主委的，我一不懂伐木，二不懂種樹，所以當時就予以婉拒了。」

不過，王易謙與森林開發處的緣份並沒有就此終止，副主委不久之後，第二度約見他，並告知是許老爹親自下條子，要他去森林開發處就任。王易謙回憶，當時森林開發處的環境，其實是「內憂外患」，長官要求他接任處長，其實也隱含了要視狀況終結這個單位的企圖。「站在我個人的立場，森林開發處處長這個職務，我是一天都做不下去，但為了單位內上千名的榮民弟兄、員工及眷屬，我不能走避。」王易謙以國父赤手空拳推翻滿清的實例為自己打氣，「如果擺不平這些困難，就不用混了！」

王易謙上任後面對的第一個大難題，便是上級要求精簡裁員，「要裁掉二百二十八位員工」，裁員的現實加上單位可能要解散的傳言，造成員工人心惶惶，更有人到處寫黑函、亂告狀，情況愈發混沌不堪；除內部的紛紛擾擾，外在的環境一樣危機四伏，「當時宜蘭的縣議會、縣政府甚至立法院，對於森林開發及枯立倒木處理都有不同看法，而時任立委的前宜蘭縣長陳定南，更是指名道姓，直言造成宜蘭山洪土石流的罪魁禍首，就是森林開發處。」在如此內外交相煎迫的惡劣環境下，王易謙在民國七十七年底，銜命接任處長一職。

「我上任第一步，就是要求內部團結和諧。」王易謙並以「以良知作證，對歷史負責」與全體員工共勉力行。為達目的，王易謙花了將近半年的時間，對於要遭裁減的二百二十八位員工，進行家庭訪問，同時召開分區座談以及進行個別談話，了解個人及家庭的實際狀況後，來做為最後是否要裁減的依據。在這樣的充分溝通及誠意協調之後，終於使裁員所造成的衝擊降至最低，而退下來的百多位員工，他也在木材加工廠附近成立廚房並整修榮民單身宿舍，讓他們能夠統一在該處安居搭伙，照顧到他們的吃飯問題，也化解許多不必要的爭議。

至於對外部分，為化解外界對於森林開發處處理枯立倒木的疑慮，他分批邀集民間學者專家以及環保團體及宜蘭縣議會、大同鄉民代表會全體議員代表；宜蘭縣政府大同鄉公所首長及各級主管、歷屆木材工會理監事等，到山上實地參訪考察枯立倒木的處理作業，參訪者對於開發處

的水土保持及森林保育作為都讚譽有加。他也先後三次去拜訪宜蘭縣長游錫堃，以期化解他對於森林開發處既存的錯誤印象。此外，敦親睦鄰也是改善與民間關係的有效作為，不但盡力協助運材車進出主要通道的大同鄉圖書館及消防隊成立經費，同時也捐助蘭陽文教基金會，逐步改善原本針鋒相對的緊繃氣氛，與地方之間關係和睦緊密結合深獲各界讚譽。

「所謂帶人要帶心，在軍中是要妥善照顧好士官兵，在民間就要把老百姓放在第一位。」王易謙將他努力化解外界對於森林開發處疑慮的做法，與他的座右銘做了最好的印證，他同時以自己部隊的經驗為例指出，八二三砲戰時，擔任連長的他當時便吩咐碉堡裏的伙房做飯時，多煮幾斤米，給家裏遭砲火轟炸的百姓們送幾碗飯；而在馬祖擔任旅長或莒光、東引擔任指揮官時，也總是以士官兵的福利及百姓的需要為考量。

「外離島的老百姓就是靠士官兵做生意養家活口，士官兵最大的福利也就是休假，兩相結合後，大家都能各蒙其利。」王易謙說，士官兵只要表現好，儘量讓他們在戰備外能夠休假，不管是戰技、體能、裝檢或政治測驗，任何一項有不錯成績，就讓他們休假，士官兵休假時的消費，也自然都會回饋到外島百姓身上。此外，各項生活設施，不僅照顧士官兵，也惠及當地百姓，如在東引開通電信，讓訊息可與臺灣構聯；同時完成水庫修建，解決國軍及民眾用水問題；移山填海將東、西引島連成一島，徹底解決兩島交通。同時成立施工隊，協助港口商店現代化，老百

姓對此都銘感五內，全島軍民尊稱他為東引島之父，離職時家家戶戶扶老攜幼真情相送，感人肺腑。

將部隊的經驗，移植到森林保育處一樣適用，「因為人心放諸四海皆準，你只要真心對待，必定會獲得真心的回饋。」王易謙逐步消除掉內憂外患後，要面對的便是森林開發處的經費問題，當時開發處在棲蘭有活動中心，可以接辦救國團以及民間的活動，但因規模不足，當時雖擬定了森林遊樂建設九年計畫。但王易謙接任後，認為九年時間實在太長，他當即要求在半年內包括棲蘭及明池森林遊樂區要開始營業，三年內要整體完成興建計畫，以利轉型經營迫切需要。

「當年臺灣省林務局對於我們的森林遊樂區案表面是支持，但因為可能會危及太平山遊樂區的生意，所以背後仍有阻力。」即使有這樣的限制因素，但在當時的陳章琳組長鼎力協助，以及員工們全力配合下，七十八年七月，棲蘭森林遊樂區正式營運，隔年三月，農委會正式核定設立棲蘭、明池森林遊樂區（含歷代神木園區）。此外，觀光局也非常支持森林開發處，除預算編列外，在八十三年還將棲蘭森林遊樂區列為輔導會各觀光遊憩區督導考核第一名，並由當時交通部長簡又新親自頒獎嘉勉。

王易謙接任處長後，推出一系列安內攘外的作為，逐步收致成效，內部員工的猜疑降低後，他在上任第二年成立員工消費合作社，以及職工福利委員會。由於枯立倒木的作業，每年約可有三億元的收入，而成立森林遊樂區後，各項觀光收益也逐年增加，這也意味員工的福利也是水漲

船高，「民國八十年初，那可是黃金年代啊！」員工同仁們的收入穩定增加，原本浮動的人心也已安定下來，民心士氣自然就增加，單位內部團結的向心力也無比堅強。談到這兒，王易謙臉孔剛毅的線條，也不禁變得柔和起來。



民國七十九年十二月棲蘭山莊落成開幕，王易謙處長（前排右三）與員工留影紀念。