

## 李惠鈞 處長

民國一〇三年七月十日李  
惠鈞處長於臺北受訪



環保團體成員在李惠鈞處長為首的森林開發處幹部們細心解說下，於棲蘭山林區 160 線林道附近，現場檢視開發處員工處理枯立倒木時的作業情形，即使透過詳細說明及親眼所見，似乎仍未能打消環保團體成員心中的既有定見。甚至帶隊者還語帶譏諷指出，「你們自以為比土地公還會種樹啊！」言下之意，仍是希望開發處不要去干涉森林的自然運作。李惠鈞靈機一動笑說，「和上帝相比，我們也不是那麼會造人啊！但人在生病時，還是要就醫，不可能交給上帝來醫治吧！」軍人的剛毅性格，硬是將環保團體成員駁得啞口無言。即使事隔多年，憶及當時情景，李惠鈞仍然覺得暢懷快意。

李惠鈞祖籍山東，民國五十四年畢業於陸軍官校三十四期，清癯的身形，讓他即使已過七十歲，看起來仍如同五十許人般年輕，而「山東大漢」的形象，在他身上

也完全看不出影子。李惠鈞在部隊擔任陸軍群指揮官時，看到可以報考軍事武官的公文，他對語文有興趣，便也主動報考，雖然考試合格，但承辦單位人員對他的身材很有意見，嫌他又矮又瘦，不適合擔任武官，經他極力爭取，最後獲派沙烏地阿拉伯擔任武官。「事在人為」，李惠鈞不服輸的個性，從這件事便可看出端倪。

篤信天主教的李惠鈞，在他成長的過程中，許多階段作出的抉擇，冥冥中似乎都如有神助。他高中時就讀宜蘭頭城中學，英文老師是外交官退休人員，老師的孩子也和他同一班，看到老師教學認真，英文又如此流利順暢，讓他對學習英文產生濃厚興趣，也覺得當外交人員不錯，萌下了日後考武官的種子。而他在陸軍官校要選科時，因為還年輕，不知應選何兵種，最後是單純想到反攻大陸後，各地一定都很需要建設，所以便選擇了工兵科，而他在軍旅中一路順遂，最後是以陸軍工兵署中將署長退役。

在擔任工兵署長一年多之後，因緣際會，他退伍到輔導會擔任第八處處長，再經過一年多，當時的主任委員楊亭雲見其表現優異，便將其調到森林開發處出任第六任處長。可以這麼說，森林保育處成立五十五年來，其中最受到外界關注的議題之一，可能即是枯立倒木整理問題，本案約在八十五年中，因外界人士誤解舉報而糾纏多年，李惠鈞在八十六年七月十六日接任處長後，就開始與這件案子周旋，歷經外界抗爭、協調與溝通，三年半任期，他使出了渾身解數，最終使相關訴訟案平和落幕。

「遇到任何困難都不要放棄，危機就是轉機。」李惠鈞將這兩句話當成自己的座右銘，他認為，當情況在最壞最惡劣的時候，其實也就是轉危為安的契機出現之時，如何掌握這稍縱即逝的時機，端看個人如何在困難來臨時，不被壓力所擊倒。在他走馬上任時，其實森林開發處正處於多事之秋，處內有五十二位員工因為枯立倒木整理問題，被新竹地檢署列為被告而起訴；另外，連同森林遊樂區在內，森林開發處當時每年虧損達到四千萬元，再加上環保團體為了枯立倒木案，不時發行遊行抗爭，整個社會氛圍對於森林開發處可謂極為不利。

面對這樣惡劣的環境及情況，李惠鈞一到任就悶著頭投入工作，據他了解，員工之所以被起訴，是因為山老鼠在盜伐林木被抓到時，故意模糊焦點，遂向警方供稱，森林開發處砍得更凶，因而牽扯出所謂枯立倒木的整理案。「五十二位被起訴的員工背後，就是五十二個家庭啊！怎麼可以讓員工們為了莫須有的指控而被入罪？」因此，他接任後的當務之急，就是要替涉案的員工辯護，為此，他指派副總技師黃進和邀請辯護律師羅秉成，親自到山上林班地現場，了解枯立倒木整理作業，以作為庭訊辯護時的參考依據，「羅律師到現場看過之後，很明白的說，這些員工都是被冤枉的，一定要還他們清白。」在律師的努力下，終於還原事實，打贏官司。

為了要還員工清白，同時使外界了解森林開發處的相關政策執行，李惠鈞可說卯足了全力，「軍校的訓練其實很有用，我在那時並沒有感受到太大壓力，因為你不會知

道自己的力量有多大，只有在自己選擇如何做之後，才會發現自己的潛能。」李惠鈞為此事東奔西跑，拜會辦案的新竹地檢署、宜蘭縣政府、各級民意代表與立委，同時與媒體取得聯繫，盡自己全力在媒體採訪時公開說明、舉行記者會、參加公聽會，或是邀請記者、民代、學者專家及抗議的環保團體到山上作業現場進行視察，希望藉著誠懇溝通能夠化解外界積非成是、以訛傳訛的誤會及抹黑。

李惠鈞為了森林開發處的名譽及照顧員工而努力奮鬥的身影，看在同仁們眼中都心有所感，也因此「當時處裏同仁並沒有因為遭到起訴而灰心喪志，大家的士氣都很



民國八十八年一月五日媒體報導還給同仁一個公道

高，向心力也強，非常團結。」經過澄清辯白等種種努力，皇天不負苦心人，八十八年十二月二十日，遭到起訴的五十二位員工，被新竹地方法院一審宣判「無罪」。但因為新竹地檢署不服判決上訴高等法院，而高院在召開調查庭後，於八十九年六月一日駁回上訴，維持原判無罪定讞。消息傳來後，處裏同仁們的士氣達到最高峰，因為終於還了他們清白。

整起事件處理過程中，李惠鈞還憶起一件插曲，當時綠色組織曾致函監察院，指森林開發處整理枯立倒木，破壞自然環境與生態，因此，監委黃煌雄及張富美即分案進行調查，多次至山上實地考察。而並非本案調查委員的監委林時機，對於這件案子很感興趣，特別找了林業試驗所



民國八十年代工作同仁於枯立倒木整理作業集材機前合影，左起游登光、夏自雄組長、馮漢章、謝豐財、劉清標（後）、詹昭火、楊一統、朱鑑壽。

所長楊政川博士，以及民間造林協會會長黃明秀等人，也到林班地了解現況，他看完之後感慨的說，「枯立倒木整理作業真的要繼續，這對森林的幫助太大了！」李惠鈞對此表示，這起事件給了他很大的人生歷練，他堅信「只要不放棄，正義自然會伸張。」

儘管枯立倒木整理案件至此暫告一段落，但森林開發處為因應林業經營趨勢及配合政府林業政策，調整經營型態，改採「森林生態系經營」理念，於八十七年三月一日正式更名為「行政院國軍退除役官兵輔導委員會榮民森林保育事業管理處」，積極推動森林永續經營與生態保育、森林遊樂事業之經營。而囿於外界觀感及日漸抬頭的環保意識，森林保育處也在八十八年六月底，奉命停止枯立倒



李惠鈞升任副秘書長後至棲蘭山工作區與員工座談，中左起林進龍主任、李惠鈞副秘書長、王成明處長、張明洵總技師。

木整理作業，這項調控森林的經營作法從此走入歷史。

由於森林保育處更名後，相關政策執行已由森林開發轉型為生態保育，以及發展森林旅遊觀光事業，李惠鈞為此一樣四處奔波。他不但親自與處裏幹部至立法院向立委簡報「棲蘭山森林生態系永續經營示範區」，同時因應內政部成立「棲蘭山檜木國家公園案」，向立委、輔導會、內政部、行政院長官報告及說明本處之立場；此外，不斷藉舉行「猴頭菇美食饗宴」及「猴頭菇烹調觀摩研習會」等公開活動，推廣森保處培育猴頭菇之知名度，並彰顯森林保育處與自然共處、保護自然的決心。

「信仰就可以產生力量！」李惠鈞由陸軍中將轉任森林開發處，歷經無數艱難挑戰，並完成許多艱鉅任務，最後榮升輔導會副秘書長，離開森林保育處。他認為自己堅定的信仰，帶領他渡過這些難關，即使現在已經退休，但他仍然從事志工活動，希望能為社會以及民眾再奉獻一些心力。李惠鈞的身軀雖然瘦小，但其背影像之卻又如此巨大，從他身上所學到的事情，確實可以讓人有所啟發。



民國八十九年八月四日第三屆東北亞森林保護研討會假本處舉行



民國八十九年九月二十二日李惠鈞處長（前蹲者右）接待中美專家學者交流，站立前排右二為本案主持人林世宗教授。



經過幾十年的努力，森保處具體明顯的各項作法與成果，已獲得國內外專家學者的肯定。圖為民國八十九年八月四日第三屆東北亞森林保護研討會至本處召開，期間特別走訪造林成果。

## 李鐘雄 廠長

民國一〇三年七月二十五日李鐘雄廠長於本處受訪



不論是擔任木材加工廠廠長、遊樂區經理或是林業隊隊長，李鐘雄替自己設定的任務只有一個，就是為森林開發處賺錢，他用盡各種合法手段，來創造企業經營利潤，為了能夠造福員工，增進森林開發處收入，他可說施盡了渾身解數，大鵬灣國家風景區管理處植栽美化維護的標案，就是最好的例子。事前他與相關同仁花了極長時間仔細討論研究工程的成本開支，訂定了最適宜價格前往投標，「標單一開，好幾千萬元工程的案子，我們順利得標，當時和第二低標的公司，僅有極微小差距。」那種打敗競爭對手得標的興奮感覺，雖然經過了十幾年，仍猶如昨日般清晰。

民國二十九年次的李鐘雄，畢業於宜蘭農校森林科，也畢業於全國首次空中教學—政治大學空中行政專科學校，五十六年森林開發處與加拿大合作成立大型製材廠，

李鐘雄考進擔任分等工作，由於工作表現優異且對工廠經營管理提出很多興革意見，獲得當時胡炎漢廠長的賞識，故常派至各機構參加各種經營管理講習，奠定日後經營管理基礎，由於李鐘雄於五十一年就已通過了公務人員高普考考試，具備公務人員任用資格，於五十九才被胡炎漢廠長提升為技術助理員，隨者日月的累進逐步升至技師、廠長的職務。在森林開發處任職的三十六年歲月中，除了六年外調期間，他有三十年在木材加工廠服務，可說已和木材加工廠結下了不解之緣。

剛進入森林開發處時，李鐘雄適逢木材加工廠的黃金時期，當時「中加合作製材廠計畫」中的製材廠，剛於五十六年九月竣工，包括鋸木、乾燥、鉋板及防腐四個



部門，其中的乾燥廠在當時的臺灣，技術可說是數一數二。李鐘雄在工作數年後，基於在第一線工作的心得及經驗，針對加拿大提供鋸木器材中的大剖機在切割木材時，所可

能造成的耗損，提出「大剖機鋸片齒角與製材率之關係」研究論文，得到了輔導會的頭等獎，也更建立了他對相關



李鐘雄提出「大剖機鋸片齒角與製材率之關係」研究論文，獲得輔導會頭等獎，也更建立了他對相關研究的信心。圖為磨鋸間大剖機鋸片研磨作業。

研究的信心。

但也就在民國六十一年，遭逢能源危機，政府宣布禁止針二級木出口，且六十五年又公布新林業政策，限制省產林木伐採量，面臨市場萎縮的壓力，製材廠在六十七年與木工廠合併稱為木材加工廠，而木材加工廠於六十九年與美資公司合組「榮聚股份有限公司」，以民營企業型態全力拓展外銷市場，李鐘雄於此時調回開發處的森林遊樂



林業隊早年主要執行原木採集、林道開闢、育苗造林，之後再以治水防洪、水土保持及景觀綠化為主。圖為民國五十年代林業工作隊的團體寢室，凸顯了軍事化的管理與效率。

組，也奠下了他日後接掌森林遊樂區的機緣。不料，榮聚公司績效未彰，因資金短絀，不到一年，森林開發處於民國七十年收回自營，李鐘雄也再度返回木材加工廠服務。

木材加工廠生產的產品種類，主要區分為木片、學生課桌椅、奇木加工、家具及木材製品等五大類，談到其中學生課桌椅部分，讓李鐘雄的興致高昂不少。因為在木材加工廠尚未成立前的削片廠時代，森林開發處即在製作課桌椅，由於課桌椅木材均有乾燥處理，產品不會變形，堅固耐用，品質優良，且各種型式的課桌椅，被評定為前四名優等獎，於六十六年榮獲教育部指定承製「發展與改進國民教育五年計畫更新課桌椅」，隨後又有六年更新計畫，

當時森林開發處可與教育部直接議價，獲取大量訂單，再加上製作的課桌椅品質佳，受到各級學校歡迎，當時木材加工廠外，載運課桌椅的卡車，天天車水馬龍，盛況空前

哪！「五十年代一直到七十、八十年代，沒有坐過森開處木材加工廠所生產課桌椅的學生，應該是極為少數吧！」



林業工作隊早期辦公室位於宜蘭市和睦路上

至於新型開發設計的家具部分，供需情況亦佳，各類型組合式家具，還曾外銷至美國、中東、紐澳及北歐丹麥等地區。李鐘雄記得很清楚，民國七十五年，他在擔任業務生產課課長時，承辦參加在美國德州達拉斯所舉辦的國際家具展，當時木材加工廠所生產的八九00系列組合式客廳家具，榮獲了最具特色產品獎，當時在現場的興奮及驕傲心情，真是筆墨難以形容。

後來政府在民國八十三年修正輔導條例，榮民事業

頓失議價空間，再加上八十七年五月政府採購法頒布後，市場競爭更加激烈，木材加工廠必須直接與民間廠商競價，使得訂單來源大幅縮水。「我們做生意老老實實，課桌椅不僅



在美國家具展榮獲最具特色產品獎的八九00型家具

鉋光、砂光、尖角處磨圓，上三層漆，且在容易毀損的折角處加釘L型鐵，工法及材質都不敢偷工減料，製作成本自然無法降低，故很難在價格上與外面廠商競爭，木材加工廠堪慮的處境，此時已隱現端倪，於此關鍵時刻，李鐘雄又接獲調令，前往接掌剛成立沒多久的棲蘭森林遊樂區經理。

森林開發處的棲蘭及明池森林遊樂區，分別在民國七十八及八十二年開始對外營運，李鐘雄在八十二年與八十四年，分別接任棲蘭及明池森林遊樂區經理，主要任務就是強化對外營運，同時打開外界的知名度。深感自身責任重大，李鐘雄接任後不敢懈怠，除了積極與媒體建立良好關係外，同時想盡方法，希望能夠將森林遊樂區的優點積極行銷給社會大眾。

李鐘雄和中華電信公司經理是好朋友，他透過這層關

係，請中華電信在棲蘭歷代神木園區，架設了一具公用電話，由於山上路途遙遠，架線成本不菲，因此，這具公用電話是無線式。這具公用電話和平地的一模一樣，投一元就可以撥打，但其實因為是無線電話，雖然成本高昂，但也造福於遊客，有利行銷，在明池遊樂區部分，因為木柵動物園園長是李鐘雄的同學，他便向動物園要了兩隻黑天鵝放養在明池的水池中，以吸引遊客；同時明池遊樂區的公用電話亭，中華電信亦配合遊樂區景觀全部以木材製作，其造形，古樸可愛，搶佔了各大媒體版面，也使得遊樂區的知名度大為提升。

而位於 100 線林道上的鴛鴦湖自然保留區，李鐘雄不僅訂定了「鴛鴦湖自然保留區管理辦法」，同時也在花蓮瑞穗購買了十幾對的鴛鴦，野放在鴛鴦湖內，他當時的想法很單純，「鴛鴦湖內原來有野生鴛鴦，但現在怎麼沒有鴛鴦呢！」因此他與臺北市立動物園合作制訂「鴛鴦養育計畫」在野放前由動物園技術人員在鴛鴦的翅膀略微修剪，讓鴛鴦無法飛走，同時定期餵以飼料。不料，這個消息後來被記者得知，遂在媒體上提出負面看法，迫於現實，他只得將鴛鴦全數送往木柵動物園收養。

李鐘雄的生意頭腦還不僅止於此，木材加工廠的奇木館，便是由他構思發想而成立，除了原有的各項產品外，奇形檜木的加工再利用，不僅可製作大型的桌子、神像、屏風，小型家用品的茶盤、花盆，甚至筆筒、檜木原子筆等，後來還與苗栗三義地區的木雕業者合作，共同製作檜木雕刻藝品及檜木精油等，還不定期舉辦展覽，使得奇木

館的業績及知名度都大為提升。

遊樂區任務結束後，李鐘雄於八十七年再度調回木材加工廠任廠長，同時於八十九年還兼任林業隊隊長。他接任廠長的時間點，正當政府公布採購法，時機極為敏感，木材加工廠也面臨生死存亡之秋，他的責任益發重大。而為了生存，他努力擴張生意版圖，「和聯勤二〇五廠的木製彈藥箱標案、中鋼的地樁工程、高速公路防撞波狀護欄的木支柱標案，甚至於某大知名鋼琴廠的木頭琴鍵等，我都想辦法攬下來做。」

兼任林業隊隊長時，他也想盡辦法，盡力為森林保育處廣拓財源，業務內容包括到山上造林、除草、疏伐、採種、水土保持、修路，甚至還接林務局的工作。全國北中南的工業區，如彰濱、南科、利澤等的綠化植栽及養護等工程，幾乎都由林業隊包下來做，還有高速公路的植栽，



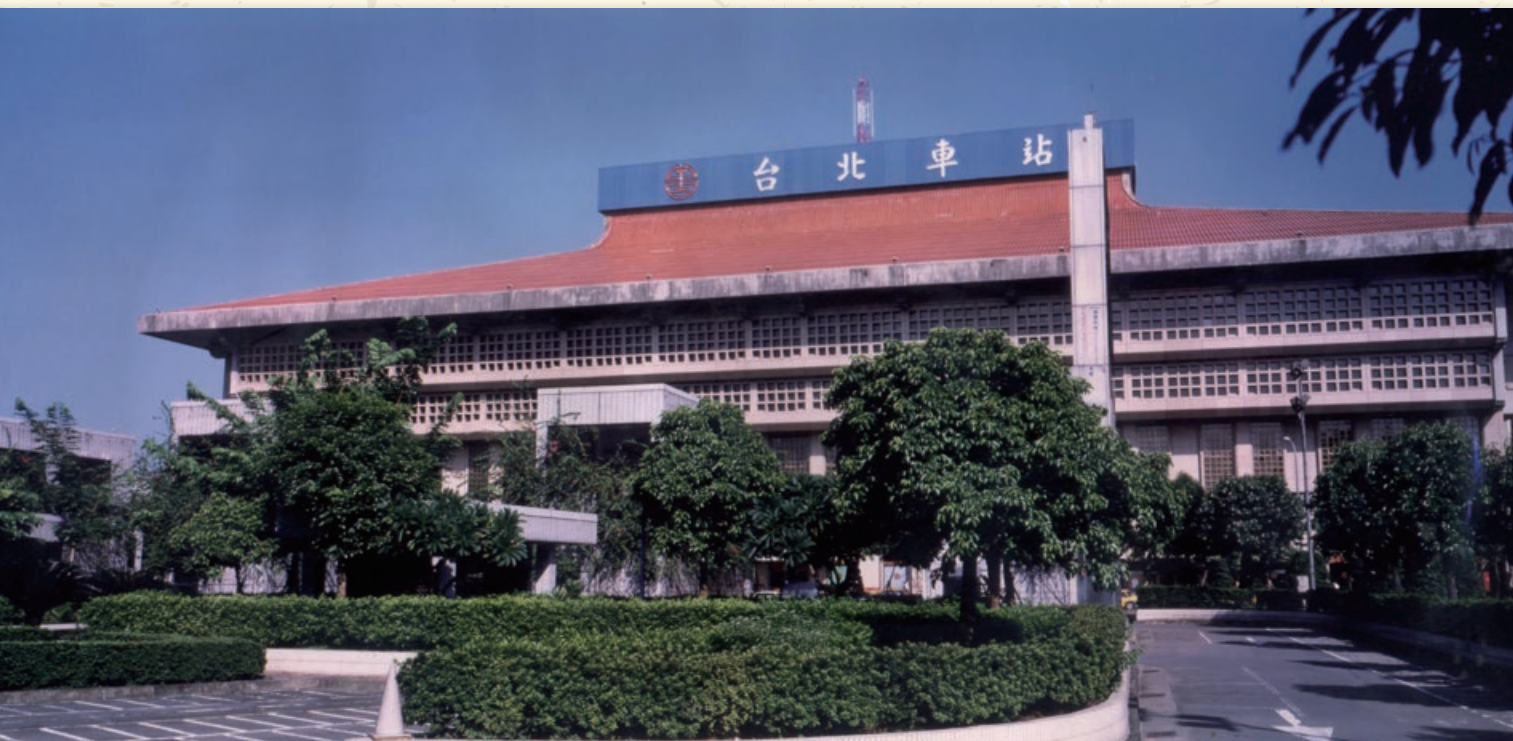
臺中榮總景觀工程

翡翠水庫上游的邊坡植栽養護，以及澎湖、小琉球等離島的綠美化工程，都可以看見林業隊的身影。那個階段，林業隊每年幾乎都有上千萬元的淨盈收，表現非常亮眼。

雖然林業隊的業績不俗，但在國內經濟環境的變動以及製造業競爭力下降的衝擊下，木材加工廠最終還是在九十年十二月結束營運。「木材廠的裁撤，在當時來說幾乎是必然會發生的事。」提及這段經過，李鐘雄的神情黯淡，一起共事了超過三十年的廠在他手中結束掉，李鐘雄心中的難過也是可想而知。但這是時代演進的必然性，誰也無法阻擋，就如同森林保育處要併入環境資源部一般，但重要的是，身處在各階段的所有員工，大家都為這個單位盡了自己的心力，再重新回顧這段歷史時，其實都「庶幾無愧」矣！



高速公路中央分隔帶植栽



臺北車站綠化工程

## 舒偉烈

### 組長

生產組舒偉烈組長

泰國安康農場的大片竹林邊，輔導會森林保育處的舒偉烈技師，正向到訪的泰國「家庭與庭園」月刊記者，仔細介紹由臺灣引進，包括桂竹、麻竹、綠竹、烏腳綠竹等各式不同種類的竹子、生長期程、用途及副產品等等。在竹葉隨風搖曳所發出的沙沙聲響中，記者專注聆聽這位來自臺灣友邦，協助自己國家造林的專業技術人員的說明，並將內容分兩篇發表在一九九〇年六、七月份的月刊上，詳述了中華民國對於「泰王山地計畫」的投入與付出，在泰國前後停留超過九年的舒偉烈，是這項計畫的重要執行者，更是我國與泰國實質外交的幕後功臣。

祖籍江西永修的舒偉烈，民國二十九年，在抗戰時期的四川成都出生，小時最早的記憶，就是三、四歲時，在防空壕中躲空襲，成群日本飛機在黃昏橘紅色雲彩中臨空的鮮明印象。父親是空軍文職人員，抗戰勝利後，全家隨父



親遷回南京，住在機場附近，當時雖剛勝利不久，但是機場內的飛機仍頻繁起降，傘兵部隊也持續訓練，天空中傘花朵朵開，舒偉烈只覺十分好看，但完全不知國內局勢已悄悄產生重大轉變。

大陸局勢吃緊時，民國三十八年初，父親先隨空軍飛臺灣，母親帶著舒偉烈、妹妹和剛出生的弟弟，搭軍艦來臺，他記得全部家當就是一床棉被、一條軍毯和一個裏面裝滿乾燥蕃薯丁的方型圓蓋餅乾桶，在船上要吃飯時，就是用熱水泡蕃薯丁來解決。船抵達高雄港時，港邊成群叫賣香蕉的小販，讓他對臺灣的第一印象是水果香甜又好吃。其後全家隨父親在屏東暫住，後因父親在臺南空軍供應司令部謀得差事，他們就落腳臺南。先是在社教館邊的空地搭帳篷，住了好幾個月，接著父親租賃同事的房子，最後用錢頂了四維街一戶大雜院的一個單位，全家才終於能夠安定下來。

隨父親四處飄泊的舒偉烈，小學便轉了好幾所學校，初中、高中雖然分別考上市立中學及臺南二中，但愛玩的心卻沒變，喜歡看電影、參加各種救國團活動。由於父親年少時，曾在景德鎮為瓷器作畫，無論是山水蟲魚、繪畫書法均十分在行，從小受到父親影響，舒偉烈對於花花草草及生物相當有興趣，於是在高二分組時便選填丙組（生物、農、醫），由於當時有生物農業科系的僅有四所學校，大學聯考時他力拚的結果，最後考上位於屏東的省立農業專科學校（屏東農專的前身）森林科，開啟了他與森林一輩子的緣份。