

## 【卓爾不群】運管系校友 交通部航政司司長何淑萍 致力發展航空交通

卓爾不群

【記者戴瑜霈專訪】「交通是食、衣、住、行裡最重要的運輸活動，天天都跟我們產生關聯，只要處理好民眾往返各地的需求，就能讓社會發展更快速便利。」擔任交通部航政司首位女性司長的何淑萍校友，26年來，她一路從小職員晉升為航政司司長，致力於服務臺灣交通業，何淑萍積極進取，籌劃國家交通發展不遺餘力。

何淑萍是本校運輸管理系（前身為交通管理系）第二屆畢業生，大學畢業1995年她一舉考上公務人員交通工程科高等考試一級，曾在台北捷運公司和交通部空運科工作，之後轉調民航局，歷任組長、主任秘書至副局長。在她擔任民航局副局長期間，航空業三次罷工，都有她穿梭溝通的身影。何淑萍2013年以中華台北代表團身分參與世界民航組織年會（ICAO），2016與2019年均由她率領宣達團前往加拿大蒙特婁，與ICAO會員國進行場外交流，是近年臺灣民航界在國際與兩岸事務上的靈魂人物之一。

### 率隊參與國際交流 帶人又帶心

「我是率隊出團的領導，能讓『臺灣』被世界看見，絕不是我一個人的功勞，擁有一個積極的團隊很重要。」何淑萍表示，由於臺灣國際身分特殊，參與國際會議前，團隊需要在符合國家整體利益情況下，準備很多議題，才能在當下順利與其他國家交流，她說：「領導一個團隊，其實不是用權威的方式，而是耐心地溝通協調，讓他們心甘情願與我們共事。」

何淑萍坦言，每一次參與國際交流都是很大的挑戰，除了要面對非母語溝通的障礙，也要代表國家爭取利益，不過她認為，每一件事情既然遇到了就要努力克服，因為有過經歷，往後再推動的時候，才能知道如何應對處理、如何高效率地準備和實行。

「剛好我當副局長之前發生兩次空難，我當時覺得人力對我來講很重要，但是民航局想比照公務機關增加人力不容易，那該怎麼辦呢？就是要溝通協調。」何淑萍說明，民用航空運輸業近年來持續蓬勃發展，航空產業家數成長，機隊規模日益擴大，航運量屢創新高，航空保安作業、飛航服務及空域管理等需求增加，不過第一線管制人員的編制卻十幾二十年來沒增加過。

### 力推民航局編制人員增額

她舉馬祖北竿和南竿機場的例子，兩個機場主要地勤人員加起來才十個人，一般人很難想像一個站體那麼大的機場，其實人力非常不足。於是何淑萍與團隊積極地準備資

料，終於在今年4月立法院三讀修正「交通部民用航空局組織條例」第6條、「交通部民用航空局飛航服務總臺組織條例」第6條條文，將民航局編制員額進行相關調整，並增列飛航服務總台飛航管制核心業務的管制員編制232人。

何淑萍感性地說，「請徵人力」這件事是民航局第一次大家通力合作，因為修改條文需要不同人力的專業和資源，所以從前就算想推動也難以執行，非常耗費心力。她認為很多事情都是小小的萌芽，雖然民航局人力短缺是長久以來的問題，但每件事處理的順序不一樣，「有些事情需要不斷的推動，有些則是需要時間沉澱，慢慢去說服不同的利害關係人，也讓同仁願意跟著你做，所有協調都需要時間。」

回憶大學時代的點點滴滴，何淑萍參加過淡江商管學會，體驗到「學校是小型社會的延伸」，不只在學會裡舉辦過大小活動，也參與過不少名人講座，她還擔任刊物的美術編輯，培養獨立製作刊物的能力。不過大學的快樂和自由沒有持續太久，何淑萍就被醫生下禁足令，生病之後父母不同意她再繼續參加協會，大三、大四的生活變得單純，早上專心上課，下午放學回家，就連同學也沒注意到她生病的情況。

#### 曾大病初癒 珍惜生命盡吾所能

「人生那時候，曾經離死亡很近，突然意識到，這輩子可以好好活著把一件事情做完，是很美好的事情。」何淑萍分享，那段住院的日子哪裡都不能去，她第一次體會到何謂「籠中鳥」，就算自己正值20歲的青春年華，年輕有活力但卻飛不出去，尤其插著點滴，看到同學們來探望一下就走了，心中不由得萌生：「明天我還在不在？還有機會再見到他們嗎？」她說：「當什麼都不能做的時候，我才會體悟到人生也不過如此，應該要趁健康的時候，盡吾所能。」

「生病」對何淑萍來說是人生一大轉捩點，也改變了她往後做人處事的態度。一直到後來出社會上班，旁人總覺得何淑萍特別投入工作，其實她是做什麼事情都很投入，因為生病過，所以知道「時間」是要珍惜的。何淑萍對自己的人生從來沒有設定太遠的目標，她不會設想自己二十年後，要有怎麼樣的成就，做每一件事也不追求名利，而是隨緣遇到了，就解決它、克服它、處理它，「人生不用非得想『我以後要幹嘛？』，因為變數太多，現在能預測到的結果，都沒有根據。」

談及從前規劃過的交通建設，何淑萍認為，「交通便利」從來不是一蹴可幾，需要各方單位的溝通協調。從前在學校學習交通規劃與實踐，常常天馬行空的提出各種問題，現在位處管理階層，變成時時刻刻都在處理事情、解決問題，她鼓勵所有學生們，在大學期間要準備好「自我學習、自我思考、自我修復」的能力，因為當職位爬得越高，越需要反覆省思自己待人處事的態度，畢竟想要促成跨單位合作，勢必得圓融的溝通協調。

