

誠心待人 真心處事 愛心接物

李錫華 達方電子董事長

成大電機系 67 級



學校最難忘的事

在我們那個年代，在學校裡最難忘的老師，應該就屬周達如和夏少非這兩位老師。周達如教授教的是電磁學，他的電磁學沒有方程式，都是敘述性的，而且上課用書都是他自己寫的，教了幾十年都一樣。周老師的課不去不行，因為老師會點名，不去的話可能會被當掉。

電磁學的期中考和期末考的題目跟往年幾乎一樣，大概就是那些考古題，而且一字不變。老師的考卷不是影印的，而是請助教把題目逐一寫在黑板上，只要寫前面幾個字，同學們就大概知道是考哪一題了，總共五題。理論上題目跟考古題一樣，對學生來說應該不難，但周老師當學生的人數跟夏少非教授一樣都是三分之一左右，所以學生就緊張了。因為就算知道題目也當三分之一，和其他學科一樣，也是僑生居多，但僑生又最會考古了，所以大家的感覺就跟遇到盲劍客一樣，寫完也不知道會當到誰。

因此就會產生很多傳說，有人說，寫錯就寫錯，不要改，只要改了就會扣分，寫得工整很重要。也有人說，是不要翹課，沒去上課會被當掉。也有人傳說不要讓老師知道名字，緣自一個笑話；老師有一次生病住院，兩個僑生買了鮮花去看他，希望這樣可以不被當掉，但結果還是被當了，他們就去找老師問為什麼明明考的不錯還是會被當掉？周老師就問他們的名字，講完之

後，周老師就說，這名字我記得，會被我記得，一定不是好事，所以他們就被當了。

周老師期中考是不給分數的，等期末考考完再一起公佈出來，然後有三分之一左右的人會被當掉。也因為這樣，大家都不敢不去上課，所有人都七早八早去教室佔後面的位子。上課時，我們通常外面放電磁學課本但裡面卻是放自己想看的書，有一次班上有一個叫劉大興的同學，他看的書掉到地上去，周老師聽到聲音走下臺，撿起那本書，因書上有寫名字，他就把他的名字念一次：劉~大~興，但他沒多說什麼便走向講臺繼續上課。下課時，我們就跟劉大興打趣說，你這學期不用修了，大概被當定了。所以他那學期日子很不好過，心情總是七上八下的。但最後成績公佈出來時，被當掉的同學卻是班上另一個叫「劉佳興」的同學。

夏少非教授教電路學跟其他學校的老師不一樣，他功力真的很高，所以學生對他非常尊敬。他考試雖然也是考古題，但題目都會有一些小改變，就會讓你很慘。例如線路圖出來少一顆電阻，整個電路就不一樣了。而且他考試題目非常靈活，所以沒考古題大概很難過，就算有，也不一定過，一定要弄懂才行。

學校的生活

我大學參加的社團是滔滔社(辯論社)，但我

並沒有花很多時間投入。如果再讓我重讀一次，我想我會更積極參與社團活動；同時，也會考慮交女朋友，讓大學時期的生活比較活躍一點。我覺得我以前在學校學的東西比較少，如果再讀一次，應該去修一些非本科系的學分，例如企管系的學分、學一學會計，這將來都會用得到。

我生長的環境在鄉下，田裡的東西我最專長，放假時會和朋友到高雄縣湖內鄉等地去”焗土窯”。所以每次期中考結束就不見人影，考前一兩個禮拜再向同學copy講義，足不出戶的一直讀。我喜歡照相。大學時用家教打工賺的錢買了一部相機，那時候單眼相機非常貴，我買了相機和幾個鏡頭。但是當時台南沒有店家能洗相片，

得要把底片交給相館，然後送去台北，洗完再送回來。因此得等大約一個星期才能看到自己照的相片。因為我喜歡照相，那時全班的相片都是我照的，所以那一屆的畢業紀念冊的照片很多都出自我手。現在我是半退休狀態，比較有時間了，所以又開始拍照了，我認為有個興趣真的很好！

成大生的特質

我覺得成大學生有一個特色，至今為止我還是認為成大的學生比較好用。以前大家常說成大的學生比較土，這是事實。我覺得用土狗來比喻成大的學生十分貼切，台灣土狗指的是台灣本土最原始的犬種，跟著居民吃苦耐勞，而且是生活上、狩獵上不可多得的好幫手。為了適應當時



並不富裕的環境，台灣土狗發展出適應環境的生存能力，善於長跑，也可以短程衝刺；智慧早熟、善解人意、親和力佳、服從性也很高。第二特質就是忠誠耐操，牠嗅覺非常敏銳，更有攻擊的膽量。

我上個月在集團為高階主管們上課時也這麼說。我覺得，成大學生很有土狗的味道，除了具備以上土狗的特質之外，不達目的不放手的這種韌性、以及團隊合作、低看自己且高估目標，



懂得謙虛，戰戰兢兢把最簡單的事做到極致。我出來工作這麼久，每一次看到學弟真的很有這種味道。但是，逐漸地，這個味道變了，有這種特質的員工漸漸少了，慢慢地，我也不知道成大學弟都跑到哪裡去了？真的是不多見了。

成大的學生努力讀書，然後認份的工作，這是成大人的特性。相對的，北部學校的學生——尤其是台大——一開始因為環境（腦筋當然也很好），所以他們看得相當廣。當時的留學風氣很盛，很多留學回到台灣的學生也都待在台北，因此我常有機會和他們接觸。基本上他們從大學時代，一路耳濡目染的結果影響了他們的性格，也影響到他們後來的就業。

台大電機系畢業的學生有很多出社會後不一定從事電機工作，我們那個時候，絕大部分都出國；留在國內就業的，有些人選擇不從事工程方面的工作，從採購或銷售開始的，不在少數。但成大電機畢業的學生，九成九都還是以研發或從事工程領域的工作，就業後任勞任怨地做，不會想太多，成大的學生真的很單純！所以對老闆來講，這台灣土狗超好用的。

但是，台北學校的學生，你會發覺到，眼睛都很尖銳，兩三年之後，就要走人。所以好用是好用，但對老闆來講是比較辛苦。但是台

大學生有一個很大的優點，他們的creativity很高，因為他們以前view比較寬，所以有很多人最後都成為了老闆，成大的學生則是做老闆的手下（高階主管），這是成大某種程度的宿命，也就是說，一個觀前、一個顧後，成大的顧後者佔多數。但一家公司觀前者一、兩個人就夠了，顧後則需要一群人，觀前者喊一下，下面就一堆人在做，而這些都是成大人。這與腦筋、環境、及很多地方有關。

職場過程與產業背景

我畢業那時時機還不錯，工作很好找。我當完兵就到宏碁工作，大概是1980年前後，當時報名考試的內容分兩部份：一是專業科目，另一部分是性向測驗。專業科目我的成績幾乎趨近於零分，因為考的都是電腦相關的題目，我根本就不懂！以前唸書時讀的是馬達、電力系統等等，那時候半導體和微電腦才剛要起步，與微電腦有關的都是研究所的課程，大學很少學到。

還好考了性向測驗，類似空間幾何圖像思考這類的題目，我倒是還不錯，而且很快就寫完了。我當時想，應該是進不去了，但是沒想到竟然還可以面談。當時面談我的人李昆銘，我們63級學長，他那時候已經是主管了。當時他笑笑問我：你有聽過微電腦嗎？我說：有啊有啊，我知道這很有前途，但是我完全不會。要考試時

買了一本微電腦的書，但是因為看不太懂，所以就放棄了。即便如此，我沒想到還真的錄取了。當時宏碁就只有60個員工，是一間非常小的公司，面談考試每個學校都只取一名。

進宏碁後我在研發部，研發部門就只有四人，一個是台大的、一個是成大的、一個是交大的，還有一位是交大研究所的。他們故意把同學校的人錯開，現在回想起來其實這個做法是很聰明的，因為一家公司的成長需要多元文化及人才，發展的方向才會開闊。

當時台灣電子業剛起步，抄襲的現象很嚴重。那時整個中華商場都是Apple2，接著IBM 個人電腦問世，因緣際會讓台灣的電子產業因PC的標準化而出頭，也吸引在外留學或工作的人也陸續回到台灣貢獻，才有今天台灣電子產業在全球的地位。產業擴張之後人手不足，找人才追到大陸去，也恰巧搭上了那時大陸改革開放時期，所以又把整個企業擴大了。如今大陸的產業也發展起來了，留學生也差不多用光了，現在的畢業生是比較辛苦一點，沒有我們以前那麼好的機會。

給學弟妹的就業建議

新鮮人一般出社會都是從工程師開始做起，做得不錯就會被拔擢，接著就要開始接觸管理的工作。管理的定義是透過他人把工作做好，但是你會發現很多成大的學生在升到基層主管

後，仍只是把自己的事情做好，不會透過別人。一方面學校沒有學到，另一方面在公司裡上層的人沒有好好提醒你「現在升官了，接下來的工作是透過他人把事情做好」。這就是管理的第一步。若是沒有學會這些知識，第一步失敗了，後面就別想了。因為透過他人把事情做好之後，再向上發展的模式就是要透過組織把事情做好，這是很重要的一個能力。若是管理的層面再擴大到整個企業，那是要透過文化，透過長期的耳濡目染來達成。

隨著升遷帶來工作領域的擴大，如財務、行銷等這些非電機系的科目也逼迫我必須開始學

習，等到我升到副總職位時，才去政大企研所讀書，因為之前已經有土法煉鋼的過程，再回學校，那就真的有很大的差別，實務與學理的交互印證感覺真的非常好！我發現一些人有意識的觀念，譬如說去政大讀書，他們認為只要大學時讀的是企管系，出國留學成為企管碩士、企管博士，然後就可以回來當企管系的教授，去教一些企業主管。但是這樣的學習過程從來沒管過人，沒有實戰經驗，只憑書上寫的，教書如何有說服力？這就像在教選手一樣，徑賽教練不會跑得比選手遠，高爾夫球教練也不一定打得比選手好，但是選手哪個地方有錯教練立即知道。所以，不一定是非常好的選手才能成為非常好的教練。我



發現工作一段時間再回去讀書，實質幫助很大。

除非是因為興趣，否則在職場上，以工程師的角度來看，應該要走所謂"越老越辣"的領域。比如說類比技術，這是偏向臨床的工作，以前要走analog的人不多，但是現在卻非常搶手。現在analog與digital有某種程度的混合，但bottleneck都在analog。這就是越老越辣型的領域。

選擇產業領域個性佔很重要的因素，不用怕沒有前途，自己有能力不用煩惱吃穿，也不必去刻意追求金錢。我認為最重要的是要認識自己，因為每一個人有他的特質，工作要配合個性才會覺得舒服。什麼叫財富？這不能只狹義的定義成「錢」，健康是財富、幸福是財富、快樂也是財富。隨著年齡增長，對財富的定義也會有所改變。我認為人成長到一定年齡時，其實最有價值的是人生觀。

我對一些主管上課時強調：失敗是最好的修鍊。一個人不可能沒失敗，失敗才會成長，要經過春夏秋冬的歷練，才能培養出成熟的管理者。但這裏說的冬天可不是一般認知的冬天。冬天歷經三個月便是春天，但是人生如果不努力，可完全不會有春天。所以失敗了，有一點很重要，那就是永遠不要放棄。失敗後的結果分成兩個：一個是一旦失敗，從此便一蹶不振。另一個是越挫越勇，且要能承受外界的指責。

職場生涯的成就

我不敢講有何成就，我現在跟集團總裁李焜耀在一起，要跟他比聰明才智，假設他是100分，那我很平心靜氣地說自己大概是30分。他的頭腦吸收得快，又拼命吸收，先天的資質再加上後天的努力，我們根本追不上他。因為他跑得很快，當回頭一望時…發覺後面沒人，所以還是要有人跟著，而且要跟得很緊。我們成大電機就是這樣像土狗一樣，需要人帶。

找到對的人跟隨，也是需要一點運氣。我看過一些到美國的留學生，從學校畢業出來後在美國就業，因為年輕所以薪水不高，從老闆的觀點來看，他們是好用又很划算的。等到了四、五十歲，發覺自己還是工程師時，有很多留學生還是會選擇回到台灣。在台灣工作，可以跟著老闆、公司成長；但是在美國工作，因為文化差異較難跨越，當上主管的機會比較少。在美國的工程師，最高的職位就是technical staff，沒什麼機會做管理。我在1992年從美國回來，當時老闆希望我在美國繼續做，但我說：不行，我要回台灣。後來發覺這樣的決定是對的。

處世原則

另外有一點應該不能說成就，也許是比較快樂的事情，就是我很喜歡教導下一輩、教育他們。一般來說他們的腦筋都比我們還要好，但是

歷練不夠。有很多課題，像是如何做管理、如何面對人生，我就是透過教育使他們早熟。另一方面，集團的高階主管們很能夠放手、很能夠相信新一代的年輕管理者。也因為這樣，我們這個集團有很多年輕人有機會升上來，這算是很令人驕傲的一件事。前幾天跟集團裡面的一些高階主管上課，我跟他們說：人家說做事容易做人難，我反倒認為做人容易，做事才難。做人很簡單，就是一個字：「誠」。我說一誠天下無難事，你對他人有誠信，反之別人對你亦如是。我的認知是全天下大部分的人都是好人，壞人的比例非常低。有了這個認知，你才會對別人展現真實的「誠」，因為有了這個好的出發點，才會覺得世

界很溫暖，大家都在幫你，不會憤世忌俗。

這一代跟我們上一代的差異是，工作面臨的是全世界的競爭，以前我也沒想到會往大陸發展。現在大陸與台灣已經幾無界線了，二十年後更是如此。然後你就會發覺，腦筋比你好的的人無法計數，所以別跟他們比聰明才智，我提到的「誠」就是一個很好的優勢。這種待人接物的風格會形成個人的特色，用誠心與他人相處、面對事物，踏實地去做，這一點我們贏在文化面，而且好很多。所以我覺得不用煩惱，只要踏實地去做，做人有誠信，其實就很好了。

（以上為林志隆副教授及學生訪談整理結果。）

