

以身作則的經營管理哲學

—專訪林寶樹學長

陳佳伶／游惠琴

一直以「學無止盡，終身學習」這句話當作生活理念的林寶樹學長榮獲2000年「交通大學傑出校友獎」。目前擔任飛利浦東亞研究實驗室總裁的林學長奔波於臺灣、大陸、美國及歐洲四地之間，在百忙之中抽空與我們談談他豐富的工作經驗，並且與我們分享了他的求學過程及對人生的期許。

得獎感言

謙虛的林寶樹學長一開始便聲明，「能以從事企業研發工作的努力獲得傑出校友獎感覺非常榮幸，但也感到責任重大。」

美夢成真

林寶樹學長於1970年自交大控制工程系畢業，並以優秀的表現獲選為斐陶斐榮譽會員，而後兩年的電子研究所也是在交大完成的。在林學長出國深造前，他曾經以講師的身份在母校任教。唸完美國伊利諾大學博士學位後，林學長進入貝爾實驗室，從事前瞻性通訊網路系統的研發工作。在接下來的二十餘年間，他在許多知名的大公司當過研發經理，並且回國在工研院電通所擔任過副所長。

林寶樹學長表示，他最得意的事便是把唸電腦科學的專業知識，結合電子與通訊技術，然後整合運用於通訊網路上。「目睹3C科技的快速整合，我有幸從事3C相關的研發，能夠不斷地學習，並貢獻於高科技研發機構，如：貝爾實驗室，工研院電通所及飛利浦研發中心，而且能榮任飛利浦研究實驗室東亞地區的負責人，成為全球研究實驗室的資深副總裁，這也圓了我從小立志成為著名國際公司最高級主管的美夢之一。」林學長微笑著說。他並且補充，能夠回到自己的國家，與一批優秀的研發人員共事，他感到非常高興。

有得意便會有失意。林寶樹學長也如同許多成功人士般曾遇到許多挫折，不過「失敗為成功之母」，林學長並不曾因此而被打倒，反而是開拓了另一個新世界。1997年，身為工研院電通所副所長的他並沒有如期當上所長，當時的不如意促使他前往飛利浦開



林寶樹學長

竹湖風雲錄



創新的空間，進而擴大到中國地區的發展；目前他所領導的實驗室涵蓋台北、上海、和西安等地；組織中的研究人員則包含各地區的交大碩、博士生。林學長表示，「人在失意時，要堅強起來，把失意變警惕，化悲憤為力量，這樣日後便會獲得豐盛的成果。」一直以樂觀態度來面對挑戰的他，相信凡事都能化險為夷。

以身作則的經營管理哲學

「從事研發方面的工作須要與學術界保持良好關係。」，林學長如是說。以他自己的切身體驗，他深刻地感受到這幾年交大師長所給予的幫助在他的人生旅途上是一大助力。林學長認為，從事研發的人要有追求創新、努力、向新科技挑戰的精神，並且誠懇待人。在他升上管理領導階級後，他更體會到「以身作則〔Lead by example〕」的重要性。「要求別人有創新、有結果，自己也要朝那方向做。」

除了「以身作則」外，林寶樹學長在經營管理上仍有許多獨到的見解。林學長深受交大師長的影響，他覺得做事要務實。而且擔任主管級的人要彼此信任、適時授權，並了解研究人員及工程師的需求。擁有豐富資歷的他認為目前台灣的公司經營管理上是比中國大陸還要好些，中國大陸人與人之間的信任仍需時間來培養。

林學長的經營管理觀念是「著重成果導向」。他表示從事研發工作最困難的便是訂目標，以飛利浦研究實驗室來說，每年都得訂下一年的target。以R&D而言，首重創新性，而創新性的價值則取決於專利的申請與獲得、論文發表和新技術移轉，總而言之即是3P：Patent, Publication, New Technology Prototype。

寶貴的專業建議

林寶樹學長認為他很幸運能夠發揮研發最重要的精神：把研發作為一輩子的事業。他表示自己能因研發而獲頒交大傑出校友並有所貢獻，他感到十分榮耀。

不過他也擔憂地表示，台灣的公司知識經濟導向下，必須把研發與工廠製造分開，並加強研發單位的能力，提供研發人員良好的工作環境；「life-long的學習環境不但讓研發人員一面貢獻其所長，並且一面學習。」林學長指出，台灣目前的技術大部份是引進或買來的，這種方式無法與其他國際級企業抗衡。他認為台灣年輕人的研發資歷不足，技術薄弱，不夠扎實。

林學長認為Nokia及Philips這兩間大公司的工作形態頗值得學習。「Nokia在芬蘭，Philips在荷蘭，他們在當地的human resource很少，但他們善用本廠技術，再加上擅用美國及歐洲其他技術，因而造就國際地位。」林學長強調，台灣現在所要注重的應該是R&D能力。但要如何提升R&D能力呢？林寶樹學長提出幾點看法：1.注重學校教

竹湖風雲錄

育與基礎訓練、2.善用碩、博士人才。3.要有好的研究環境並且動手實做，4.建立好的制度，讓人員可在其他事業單位輪流實習，促進互動。5.台灣應有管道吸收人才、訓練人才〔譬如，開放大陸學生來台唸研究所〕。林學長表示，台灣的企業要成為全球化公司(global company)，最重要的應著重在研究發展計畫，並且把握住 strategy、finance、marketing，如此台灣仍有很大的成長空間。

求學生涯

在交大求學時，令林學長記憶最深刻的是，當時交大的師長能聘請擁有專長、年輕的教授，讓他們能接受資訊、電子、半導體等相關的最新知識。林學長的指導老師—張系國教授便是一個活生生的例子。「當時台大不願意以教授名義聘請張系國老師，而郭南宏校長卻願意聘年輕的張教授來交大教書，由此證明交大願意做新嘗試。」

林學長提到，交大師長與學生之間的關係是很密切的，而且交大的老師很務實(Practical)，以身作則。這些特質深深的影響著林學長日後的處世態度。「交大的特色是一批肯做事的年輕教授、老師，在國家極困難的條件下，和學生培養出深厚感情。這也是我日後一直尋找機會返國任職或返校任教的原因。」林學長娓娓道出他的心聲。未來期許與給學弟妹的建議

「我很enjoy把工作與生活融入在一起。身為研發人員是要顧及到中、長期目標，而且always think about future。」科技無國界，林學長希望交大能夠成為一所世界知名的大學，像MIT及柏克萊大學等般的知名學校。他勉勵學校要朝全球化、國際化發展，並提升研究方面的訓練。

最後他提供了幾點寶貴的建議給學弟妹們：1. Work smart, study hard. 2.培養處理事務的能力。3.訓練表達能力。在目前愈來愈競爭的環境下，要了解自己的優缺點在那，並且把最好的表達出來。

在結束這段訪談前，林學長以「不斷自我及向他人學習、不斷自我挑戰、不斷唸書」這句座右銘與我們共勉之。就因為林學長這樣不斷向上的求知精神及他以身作則的作事原則造就了他今天的成就。

林寶樹學長小檔案

現任：飛利浦東亞研究實驗室總裁

學歷：國立交通大學控制工程系學士(1970)，獲選為斐陶斐榮譽會員

國立交通大學電子研究所碩士(1973)

美國佛羅里達大學電機工程研究所碩士(1977)，獲選為Phi Kappa Phi榮譽會員

美國伊利諾大學芝加哥校區電機與電腦研究所博士(1980)

美國史坦福大學高級主管訓練班結業(Stanford Executive Program, SEP) (1995)

經歷：國立交通大學計算機工程學系講師，美國貝爾實驗室高級研究員，

美國Racal Data Communication公司數據通訊與網路研發研究經理，

美國波音公司電腦與網路研發資深經理，

國立交通大學電信工程研究所兼任教授，工業技術研究所電通所副所長。