

# 和自己競爭

## 中華映管中央研究所研發設計處處長

### 陳司芬陳學姐

陸彥行 採訪撰文

民國八十三年於交大光電所碩士班畢業的陳司芬學姐，是最早跨進CD產業的工程師之一，憑藉著勇於創新、面對挑戰、樂觀進取及不斷自我檢討的工作態度，其不讓鬚眉的工作能力與績效，受到中華映管的高度肯定，在這清一色由男性主導的高科技產業當中，更顯可貴。

樂於分享自己的寶貴經驗、真誠對待與關心週遭任何事物的人格特質，充分的展現在這次的訪談當中。陳學姐於去年又重回交大光電所的懷抱，攻讀博士學位，這當中的心境轉折，以及過往的人生經歷，就讓我們在陳學姐不絕於耳的爽朗笑聲中，一起來感受。

#### 個性使然的人生選擇

「**在**我工作這麼多年後，有一個很深刻的感覺，其實我會踏入顯示器這行純粹是因為個性。」陳學姐略帶微笑的說道。民國八十一年，陳學姐自成大物理系畢業，由於對教書不感興趣，也不想從事於半導體的製程整合工作，因此決定繼續攻讀研究所。當時物理背景的人可以繼續研讀物理、動機、電機或是光電的領域，陳司芬陳學姐最後則選擇進入和工程方面相關的交大光電所。

當時陳學姐的指導教授謝漢萍老師剛從美國的IBM回來交大光電所授課，專長是光資訊儲存的技術。「那個時候我覺得謝老師做的東西都好炫喔！」陳學姐回憶道：「謝老師在回國前，他的美國友人建議他可以朝顯示器的領域發展看看。那時候在學術界只有交大跟清大有在作液晶的相關研究，至於液晶的應用及色彩濾波器的關鍵技術，都掌握在一些材料廠商的手上。所以學校的著力點均放

在原料本身及液晶理論。而液晶應用只有交大和成大傅永貴老師有在鑽研。那時台灣還不太清楚 LCD 就是電子錶上面那個小方塊，甚至不知道那個小玩意兒叫做液晶顯示器呢！」陳學姐抿嘴笑道。

「所以謝老師回國後就在國科會申請了一個有關液晶顯示器的小計畫。而光資訊儲存則是幾個老師聯合組成團隊，申請

了一個一年兩千萬的大計畫。當時光資訊儲存產業正熱門，所以同學們都是選光儲存當作論文題目，而我的個性不喜歡和別人一窩蜂地搶，所以我就選這個不顯眼的顯示器計畫。」

陳學姐略為停頓地繼續說道：「其實這種個性造就了我往後很多的第一棒，跟我現在能在華映有這樣的成績其實有一點關係。雖然有時會說是運氣使然，但我覺得在運氣背後難免有個性上的引導，這種個性當然有好有壞，在我身上也不例外，但無論好壞，這都是為我的人生打開了一條路，所以我才會在這行待那麼久。」

碩士班畢業後，經由謝老師的介紹，陳學姐進入位於竹北的飛利浦公司做 CRT 的設計部門。在那樣充滿歐美作風的外商公司的文化薰陶下，陳學姐在語文和做事的方法上，都有豐富的收穫。對陳學姐來說，這為期十個月的第一份工作，雖然短卻是個很不一樣的經驗。

### 職場的弱勢族群和初出社會的沮喪

由於陳學姐仍想朝著碩士班研究的相關領域發展，於是轉往已經有液晶實驗室的中華映管工作。中華映管於民國八十六年和日本三菱公司簽約技術轉移，民



陳司芬學姐提供

國八十八年開始量產十四吋、十五吋的 TFT-LCD，成為台灣第一個量產 TFT 液晶顯示器的公司，到八十九年就開始規劃四代線廠，「這個產業真的衝很快，我們沒有預料到廠與廠之間的時間間隔這麼短！」陳學姐表示。

那時陳學姐在華映的光電處工作，當初是一個純研發的單位，裡面有不少女孩子。陳學姐苦笑著說道：「我們最可憐的一件事就是身為女孩子了。當時光電處很多人被分出去到各工程、生產部門去接受新的挑戰，公司雖然沒有明文規定，可是在分配單位時這群女生全部被集中在設計部門。我想那個年代，大多數公司的主管觀念上覺得女孩子比較不適合進工廠。」

「其實這些女孩子都受過高學歷教育，尤其在我們那個年代，女孩子讀理工的很少。事實上，我們除了體力比較差之外，在工作能力上與其他同事並沒有什麼不同，可是無論如何那時候的大環境就是這樣，」陳學姐無奈的說道。

「不是設計部門不好，是整件事的過程讓人感覺不好！因為有些女孩子的專長或能力不應因為性別的關係而有所侷限，沒有人願意被貼標籤，我們希望工作權是均等的。如果女孩子只能被侷限在這個單位，那她們施展抱負的機會又能有多少？在當時或多或少也造成我們這群女生心理上的不平衡！」

陳學姐繼續說道：「除此之外，社會價值觀對男女的責任要求也不盡相同，女孩子在結婚後，家庭和工作之間往往得要選邊站，當然也有人能兼顧得很好。而上司是否能以公平的態度去評量女性工程師也是關鍵，以我自己的例子，直到我當上經理後，全 TFT 事業部也只有三個女性經理，這當中我是最晚升上經理的。我們每個人都有超過五年的工程師資歷才得以升上副理，繼而升上經理。這當中不只要看機會，而且在專業領域方面的表現要非常突出，才有機會升上來。」

談到是否會因為性別上的弱勢而感到沮喪時，「的確曾經有一段時間情緒很低落！」陳學姐神情認真的說道：「出社會前沒有那樣強烈的感覺。我從小唸書就很順，讀很好的學校，成績也很優秀。進入研究所後，老師處處都肯定我的表現。所以在這樣的狀況下，很少感受到性別上的差異，直到出社會後才會了解它的遊戲規則。『自我要求高，用高標準比較別人和我自己，無法用平常心看待』就是我剛進入職場的心態。

一開始當然被現實一棍子打在腦門上，打得我眼冒金星，很沮喪，似乎怎麼努力也沒有用！那時我完全不明白為什麼會這樣，只覺得一輩子再也不要將心思放在工作上了，我否定任何事情，無法了解自己生命存在的價值。到最後，這種困頓的心情甚至讓我生了重病，在很短的時間內體重降到只有四十一公斤，常常感到頭暈，走路搖搖欲墜，彷彿遊魂似的，」陳學姐接著笑道：「現在回想起

來，那時的我真的是很傻！」

### 隨時正視自己的缺點

陳學姐從工程師到現在的研發處處長只花了短短四年，大部分人看到的都是最後絢麗的光環，但其實當中一步一步辛苦累積的過程，與心境上的調適，才是陳學姐希望和我們分享的。

和她聊到蛻變的契機時，「這對我來說感觸很多，真的一言難盡！」陳學姐說道：「一方面是公司的文化在改變，二方面公司開始真正作研發給我一個機會，三方面是投入這個行業的女孩子的比率增加了，不過我覺得不完全是因為這個職場的文化的問題。」

「在那段心情極度低落的時候，我抱怨主管，抱怨這個公司，抱怨這個職場環境，我誰都抱怨到了，就是沒有抱怨到自己。可是靜下心來想：『難道我自己都沒有問題？』剛做專案的時候，為了要豎立權威性，姿態很高，也很好強，常會有跟別人一較長短的心態。由於處處想表現出自己完美的那面，所以很容易就故意忽略不想做或是不拿手的事情，這樣的我永遠不會進步！在飽嚙痛苦之後，我終於體認到，和『別人競爭』以及和『自己競爭』的差別。」

陳學姐進一步說道：「我覺得我心態上最大的改變就在這裡，一面檢討自己，然後慢慢的去調整自己的做法。剛開始心裡當然很痛，人要在第一時間勇敢面對和承認自己的缺失真是困難，大多人故意在問題外圍閃躲，其實早已看到問題核心了，只是眼光不想放在上面罷了！為了不想繼續原地踏步，所以我必須面對隱藏在個性和長久習慣下的那些缺點，並時時提醒自己不再犯；遇到問題發生不能先怪別人，而是先檢討自己！」

「可是我後來發現一個很有趣的現象，就是當我找到一個盲點，然後面對它，告訴自己以後不能再犯。剛開始偶爾還是會再犯同樣的毛病，不過因為心裡面已經有必須調整的想法，所以再犯所造成的傷害就不會那麼嚴重。慢慢地犯同樣毛病的頻率越來越低，最後這盲點就消失了！接著，就發現自己的學習曲線越來越短，找自己問題點的速度越來越快，跨越的速度也更快，當你跨過它後，發現得到的回饋遠大於面對時遭受的心理掙扎和痛苦時，正視自己就不再是件令人畏懼的事情了。」

陳學姐開心的說：「你會發現跟自己找碴變成一種樂趣，就像尋寶遊戲一樣，每找到一個缺點，克服它，後面就會得到更好的東西，什麼好東西我不知

道，可是應該有。當你抱持這種感受和探索自我的心態，就不會覺得面對自己有痛苦，習慣之後反而變成一個很有用的自我檢測機制。如果遭受到別人的打擊時，一定先檢討自己。為何別人能打擊到我？我做了什麼讓別人要用這種方式對待我？我不能改變對方，可是我可以調整自己。」

對於陳學姐來說，只有藉由改變自己、檢討自己，才能讓她做事情快樂又不生氣。每日三省吾身，反求諸己，遇到不順遂的事，則抱持著正面積極的想法：「好啦，事情應該就這麼糟了，明天應該不會再爛下去了，如果明天還是繼續變爛，那至少離最糟糕的情況又接近了一步，苦難將要度過。永遠保持樂觀，就永遠有機會翻身。」在適度的轉換態度與心情之後，陳學姐的人生也開始變得精采和充實。



陳司芬學姐提供

### 擁抱挑戰，創造機會，熱愛自己的工作

在當時無法改變的客觀環境下，陳學姐試圖在原來的工作崗位上去尋找不一樣的路。當時剛好有個機會，華映的分工很細，但是沒有明確的介面整合系統，在設計部門和工廠導入量產的過程間需要有人去當橋樑來統合，這樣的人必須要懂設計和工程，於是陳學姐便去爭取這個工作，「這個事情對我來說很有新鮮感，既然在職場升遷機會不多，那就做一些不一樣的事情讓工作多一些樂趣，別人不做的事情一定有它的難度，就當做是個自我挑戰吧！」

陳學姐眼睛發亮地說：「在我看來它是一個系統而非工作，你得要統合兩邊的人力和工作，在一個沒有明確遊戲規則的地方建構出可依循的規範和準則，讓大家都願意遵守。」在過程中，陳學姐學習到如何溝通和協調，如何做一個公平

的仲裁者，整合出大家的想法，安排分工。「其實這種工作吃力不討好，可是對我來說卻是收穫豐富，且樂趣無窮。」

陳學姐之後又配合品質系統稽核協助「設計管理」的部分，較新的品質觀念是欲控制產品的品質，就必須從起首設計時開始管理。陳學姐抱持著「凡走過必留下痕跡」的簡單概念，亦即「P-D-C-A」的觀念(Plan-Do-Check-Action)一步一步去整

理各種相關的記錄，「後來品質稽核到RD的部分，只要是我導入量產的機種就會被拿出來作範本！」陳學姐得意的說道。「我又開始動腦筋，怎樣建立一個輔助平台來做產品面的管理，以及提升專案進行效率，強迫將新產品的相關資料歸檔以及版本的控管。由於當時公司並沒有這方面的觀念，所以我必須自己規劃，請廠商幫我做Demo系統，並到各單位去推銷自己的理念，因此也找到很多和自己理念共通的伙伴。」

「一切規劃就緒之後，我就向產銷處處長爭取在每月高階主管都會參與的產銷會議結束前，向他們做我的成果報告。我運氣實在超好！」陳學姐笑著說道：「高階主管們居然都願意留下來聽我的報告！我不但做現場的系統示範，還把不容易說明的部份做成影像檔邊放邊解釋，眾主管們都對系統充滿興趣並跟我熱切的討論。這對我來說當然是大成功啊！於是公司最後決定，正式組一個團隊由RD主導來規劃並執行這個計畫，半年後評估完成，八個月進行系統建構並上線，這真的是很好玩的一段歷程！」

陳學姐強調：「我從來沒想過做這件事情是希望別人給我什麼報償，我只是單純地認為公司導入這個東西應該很有幫助，就算我推動失敗公司不支持了，我也絕對沒吃虧，反而可以從中學到很多經驗。這樣的想法，讓我後來的工作都能與興趣結合並樂在其中！一件工作往往不可能由個人完成，team work的觀念很重要！我常常會為了計劃去找尋適合的伙伴，並結合他們的專長和能力，然後整合大家的努力具體地展現，慢慢地越來越多人喜歡跟我合作計畫，當然計劃的成功



陳學姐和她寶貝的屬下工程師 / 陳司芬學姐提供

率就很高。」

秉持著這種想法與態度，陳學姐一路從專案副理、中小尺寸設計部經理到現在的研發處處長。在剛創立中小設計部門的前四個月，陳學姐壓力很大，每天都在公司待到很晚，卻仍希望趕快天亮去上班，因為她認為，只要享受工作的樂趣和努力的收穫時，就會很高興的全心投入，根本不會覺得肉體上的疲累是痛苦。陳學



陳學姐賢伉儷 / 陳司芬學姐提供

姐誠懇的說道：「上天真的對我非常好，祂一直給我新的功課，而且都是循序漸進的，磨練我的心性，提昇我的智慧，培養處理事情的能力，如果沒有這一路走來這些階段性的考驗，也不會有現在的陳司芬。」

## 重回學生生活，分享經驗與傳承

陳學姐於去年九月又重回交大的懷抱，當起了在職班的博士生，對於突然多了一個年紀大我們很多的陳學姐，我們是既新鮮又好奇。關於這件事情，陳學姐則是吐著舌頭的笑道：「我會回來唸書只是一瞬間的念頭，然後我就做了。對現在的我來說，有沒有拿到博士學位，根本和我的職位、升遷、薪資及收入沒有任何決定性的影響。但是一個人如果能不用為了現實的考量去做一件自己喜歡做的事情，那不是幸福嗎？當我回來接觸到這麼多的學弟妹，接觸到這麼多的新老師後，從中看到了很多事情。然後我開始想，為什麼會有個契機回來唸書？我的意義在哪兒？」

「在和這些學弟學妹接觸時，很多人會對我很感興趣，於是我發覺我的角色已經不單純只是學生，而是一個經驗的分享者、傳播者。他們對於外面的世界很好奇，會想問很多的問題，我就像在播種，把我的經驗和感受的種子，深植於他們的心田。這個世界即使科技日新月異，任何事物都不斷地在進步，可是人的情緒紛擾跟三百年前卻沒有什麼太大的改變，會發生的就是那一些，層出不窮，以一

個類似的型態不斷重現。」

「所以我希望透過和學弟妹們互動，釋放出一些想法和觀念去感染他們。也許學弟妹們暫時不會有深刻的感受，可是我說的話，或多或少都會在那們的心底深處留下印象。將來有一天在外面工作，碰到難關或是受到挫折時，希望他們會想起來，曾經，可能不記得誰說過的，可是記得這樣的一段話、一個觀念、一種想法，能幫助他們快點跳出那些難以承受的挫敗。我覺得這就是我回來交大唸書最重要的目的和意義之一。」陳學姐這一席話，也讓我馬上感受到在陳學姐身體裡不停流動的熱情澎湃！

## 呈現真實的自己

最後，陳學姐誠摯地說：「經歷過了這麼多，我終於看清一件事情。在人生的歷練上，如果沒有把自己處理好，反而把目標放在那些被追求的事物本身，人是不會得到什麼真正成就的。

你是什麼樣的人，就該呈現什麼樣子，每個人的魅力都是正面的，一定可以影響別人並創造出自己的價值，絕對不會因為你的性別而有任何差別，不需要刻意扭曲自己去迎合別人的期望。應該呈現真實的自己，有自己的中心思想，然後去做你應該做、喜歡做的事情。因為每一個人都有與生俱來的立足點，而我們唯一能做的，就是展現自己的優點，然後把它發揮到極致。」

在兩個小時的訪談當中，陳學姐不疾不徐，侃侃而談，真誠而熱情地分享她的人生經驗，讓我深深的感受到司芬陳學姐對於生命的熱愛和世人的關懷。陳學姐那充滿陽光和親切的笑容，更是讓我對於未來挑戰的堅定信心。陳學姐在往後三年仍會在學校繼續研讀博士班，我想一定還有很多機會能和陳學姐分享她更多更有趣的人生故事。

### 陳司芬學姐小檔案

**學歷：**交通大學光電所在職博士生

交通大學光電所碩士

成功大學物理系學士

**現職：**中華映管中央研究所研發設計處處長

**專長：**TFT 面板光學設計、CF 設計、專案管理