

B86 呂存智學姊 友達光電、佳世達科技
工管人的驕傲—從系統規劃到策略規劃室

※前言

呂存智學姊曾經在 99-1 學期的系主任時間回來和大家分享經驗，為了進一步了解學姊對大學時代的見解以及對高科技產業的認識，我們又邀請學姊來做更深入的經驗訪談。學姊先後待過 CRM 顧問公司及友達光電、佳世達科技，現在留職停薪就讀商研所。對於高科技製造業以及我們比較不熟悉的 B2B 市場，學姊做了詳細的介紹。

-----人物小檔案-----

姓名：呂存智學姊

級數：B86

大學：工商管理學系企業管理組

目前就讀於商研所

工作經驗：友達光電、佳世達科技

工作職位：系統規劃、策略規劃室

採訪員：吳柏勳、黃宇弘、黃冠儒

編者：吳柏勳、黃宇弘

※學姊對大學時代的回顧與見解

●「選課」&「模組」— 工管人的共同挑戰。

存智學姊其實在大學時跟著人潮修過不少財金系的課，也順著自己的興趣選了許多法律相關課程，但到頭來學姊進入供應鏈的領域，之前學的許許多多的課其實都沒有用到。這樣似乎是件可惜的事情，大學生涯為這些課程付出的努力乍看都白費了？但是學姊對於這個議題卻有不同的看法唷！

1. 回歸「管理」的本質

學姊覺得「管理」這種東西畢竟是一門「應用科學」，所以很有可能在學的當下無法立即判斷喜不喜歡。而是在接觸到真實世界、與實務結合之後，才知道自己是否真正適合這份工作。像學姊當初也沒有要走供應鏈，可是卻跑到供應鏈做系統，但她完全都不覺得財金&法律的課會有浪費的感覺，因為所有我們學習的到頭來都是在訓練自己的邏輯思考、或是解決問題的方法與能力。因為其實所有學過的東西都很可能忘記，無論這個科目我們是如何喜歡，然而關鍵是在進入職場後，只要我們訓練過程夠紮實，其實我們建立的分析問題的能力、學習的能力都會很快地展現出來的。

2. 神奇的” Process” 力量

學姊舉例說她在進入陌生的面板產業時，很多的產業知識與面板的製程等等

都是在職場上學習的。而當我們學習完並被賦予一個新的問題時，如何開始著手？如何 work out 自己的 solution？如何上台去 present 自己的 proposal？如何 convince 大家都能接受？這個過程其實是一種不斷的訓練。只要在大學時有做過類似的事情，這種過程就會內化成一個「process」，只要扎實地訓練多遍，其實不管選擇哪種產業都沒有辦法難倒我們的。

3. 屬於管院人的衝擊

學姊也提到當她在修法律的課程時，不管怎麼努力學習，成績卻沒有跟著成正比—「例如我修刑法，然後為什麼我的法條都懂、最後答案也都是對的，但老師卻不喜歡我推論的過程？」、「我覺得自己的答題方式很有架構，明明就很清楚呀？」、「但是其實我的思維架構是屬於管院的」，當學姊這樣寫的方式不被 appreciate，就被迫學習以法律的思維答題，這樣子才符合這個領域應該具備的邏輯思考。學姊覺得這是一段很好的訓練，縱使背過的法條最後都忘記，但當初這種「用不同的方法去呈現一個看似一樣的東西」的過程，對她未來在職場上與各不同背景的人溝通，有很大的啟示。

4. 「隱隱約約的感覺」v.s. 「燈泡一亮的契機」

縱使這些課程可能對未來沒有實質助益，學姊仍然說「用不到並不代表不重要」，還是會有些東西會在未來職涯的某個時間點，讓我們有種「燈泡一亮」的感覺。像學姊以前還學過「資料庫管理」，但她當時對資訊、系統等沒有任何興趣，會選修也只是憑著一股衝動而已。可是當她後來進入高科技產業從事系統規劃之後，重新 pick up 這門課的內容，就比沒有學過的人更有手感。因為這種「學過的東西」還是會埋藏在記憶的深處，讓我們隱隱約約有種熟悉的感覺，這種感覺就會幫助我們比較容易進入狀況或學得更快。

5. 選擇模組重要嗎？

對於工管系的學生而言，大三要選擇模組可是每個人必經的大事，似乎選好一個模組就跟決定自己未來人生的方向一樣重要，甚至連商研所同樣也有這個制度的設計。尤其對企業管理組的學生來說，選擇一個模組更是與自己能否畢業直接相關的。不過學姊說她沒有把這個問題看的如此嚴重或不可改變，模組的功能很不錯、可以 group 一些課，使我們知道自己的選擇與未來方向的關連性，可是如果我們真的還不清楚究竟想要哪一個，其實也是沒有關係的。學姊也說我們就盡情去選自己想要、有興趣的課，畢竟我們也常聽畢業的學長姐提到大學的修課與以後的職業不完全相關，只要自己有盡力去學過，未來那個「燈泡一亮」的感覺還是隨時會出現在我們身邊的。

●走出工管系的世界

除了自己系上之外，大學生最常去的地方莫過於社團了。對於繁忙的大學

生活來說，參加社團究竟是「浪費時間的活動」？還是「為職場加分的利器」？又或者對充滿豐富活動的工管系學生來說，參加社團活動究竟重不重要呢？

1. 對於社團的想像

因為存智學姊是新竹人，所以在大學的時候參加了竹友會，另外也加入了直排輪社。我們問到學姊：「對於參加社團，在未來有感覺對自己有如何的幫助嗎？」學姊想了一想後說：「一定要說什麼收穫嗎…那就是學會溜直排輪吧？！（笑）」「其實學管理的人都會有個通病，就是有點『功利主義』的思想—『我做A，一定要有助於B，然後一定要有什麼實質收穫。』可是我覺得這種思考只要用在『寫履歷的時候』就可以了」學姊接著說，「當自己心裡一直執著於這麼想的時候，我們的思考就會變得比較狹隘。」的確，這種思考邏輯真的會讓我們錯失很多很多我們不知道的事情，而這也是相當可惜的。

2. 管理人的日光浴

如果還不知道自己未來想做什麼的時候，我們的 expose 應該會是越多、越雜、越好，而不是越精越好。如同很多學長姐也有和我們提到，他們以為自己喜歡這個，所以做了很多與這個有關的事情、也修了很多與這個相關的課程，但其實最後進入職場之後才發現自己並不適合這個的。因此以「管理學」這個應用科學領域來講，我們的 expose 會是越多而越有幫助，不是越沒有幫助。所以我們不需要去計算或計較「做A一定要得B」，我們還是可以參加自己想要的社團、做自己想做的事情；如果發覺自己不喜歡某個社團、或是不想當幹部，其實都不用給自己罪惡感來苛刻自己，學姊覺得其實是沒必要完全用功利的角度或為了美化履歷的角度來看待大學生活。

●成績，真的很重要嗎？

常常我們會覺得除了課業之外，大學其實有著更多的事情值得我們追尋。不是有人提出大學的「必修四學分」—「課業、社團、打工、愛情」嗎？「課業」並不是一枝獨秀。不是也有人說過大學生一定會修過的課叫做「翹課」？在某些場合下，「課業」的順位似乎不會是第一。

尤其我們身處在臺灣大學，這個全國最好的學府，裡面有著如此豐富的資源與環境，大學4年只有讀書也未免太過無趣了！但當我們看著身邊熟悉的同學居然在「系主任時間」走出去領「書卷獎」，內心免不了又感受到一陣掙扎。到底「成績」對我們重不重要呢？以下我們有請存智學姊來替我們解答。

1. 成績單的舞台

如果說我們大學畢業後先計畫攻讀研究所的話，其實成績是非常非常重要的，而且還是要越高越好。因為「甄試」就是直接需要看成績單。而且成績單最可怕的地方在於，我們不知道什麼時候會需要它。學姊也說有些人原本不打

算讀研究所。但是沒想到在工作幾年後，老闆竟然希望他再去研究所深造培養更精實的能力，這時他才警覺這份成績單不能使用，到頭來還得重新準備『微積分』、『經濟學』跟『統計學』來參加筆試。所以如果大學成績能維持一定程度以上，對我們還是會有幫助的唷！

2. 公司老闆不認書卷獎？

成績單的隱性威脅實在很可怕，除了申請研究所，交換學生、申請獎學金等都會用到，但其實碰到未來找工作時它可就顯得無力多了。學姊開玩笑的說，她很少聽到有人拿成績單去面試的，而且如果我們在面試時只有「成績單」可以跟老闆聊的話，老闆應該也會很錯愕吧？！

對於未來進入公司或面試而言，我們應該和面試官或老闆談的是：對於這間公司的了解程度、對於這份工作的了解、或是我們對這產業的了解，這些才是面試的30分鐘到1小時的核心。僅僅少數研發性質的工作，老闆會請你提及論文的研究內容與職場價值的關連性，但真的看「成績單」的並不多。

名次上前三、前五、跟前十等等之間的差距，其實只有在研究所的甄試上最有影響。當我們進入職場有工作經歷後，對於返回研究所就讀的加分效果是非常大的。尤其以臺灣的研究所而言，大部分學生都是大學部直升，所以老師如果看到資料中有一份標明「具有工作經驗」，眼睛反而會為之一亮的喔！

● 交換學生？ 大學生活的另一條道路。

雖然學姊今年念商研所有申請交換學生，但其實她念大學的時候是沒有申請的。學姊剛進大學的時候曾經有想過這件事情，但越接近畢業季、就越想趕快進入職場來證明自己的能力，於是就沒有再做考慮。而學姊現在會去申請出國，其實也是為了體驗不同的生活。（當初學姊畢業時有答應父母要回來念商研所，但後來因為找到了有興趣的工作，而放棄這個念頭。但經過多年忙碌、停下來喘口氣時，忽然感覺這應該是體驗人生的時候了。）

學姊覺得想要去交換，不全然是為了「獲得對自己有利的能力」，就算有人說是為了旅行也不為過。如果單就台灣的就業市場來講，並不會完全因為沒有交換過學生或留學而顯得沒有優勢，影響到的只是求職的入場卷，但是關於這個部分學姊也告訴我們不用太過擔心，因為「臺大」的招牌其實在台灣的就業市場中要爭取到面試機會仍十分有利，但關鍵還是在進入公司後自己的表現。因此學姊告訴我們可以藉交換學生出國體驗，畢竟工管系學生是該多多開拓自己視野的。

※在過渡期中尋找未來的光芒

● 求職過程中的遺憾

學姊再次跟我們提到，因為我們擁有台大的光環，已經很容易拿的到面試的機會，因此我們要做的就是慎選我們想要的公司與產業。學姊覺得我們在求職過程中遇到的挫折，其實只是一種「啊！這個不適合我！」的遺憾。當我們興致勃勃地去面試時，一旦深入了解那間公司、認識他們的企業文化、真的與

老闆互動之後，我們就會看到一些現實層面的東西，這對我們而言會是最不習慣的地方了。我們可能求學時代就會憧憬「這樣的公司就是最適合我的」，可是當真正開始準備進入的時候，我們勢必與現實做妥協與抉擇。

●避免惋惜的良方—論大學生開拓視野的方法。

我們在大學裡的視野其實是有限的，我們看到的都是吸睛產業，並且會被某些名詞、某些 title 所迷惑，以為「管理人就是要做這個」，但是我們卻容易面臨上述「啊！這個不適合我！」的遺憾。這是因為工管系的出路非常寬廣，可以選擇的方向絕對比我們想像中的還要多很多。究竟我們該做些什麼事來增廣見聞、多認識實務界呢？

1. 從有限的資源下手

其實從各個企業所提供的 intern(企業實習)會是不錯的管道，因為它提供了我們機會真正進入一家公司了解他們的制度與文化。可是要謹慎選擇真正讓我們體驗它的文化、認識它的工作夥伴的那種公司和機會，我們才可以實際了解喜不喜歡這份工作，對這份工作的個人的感受度也是既直接又明顯。

而如果要找到真正「有幫助的」intern，我們可以從大我們一、兩屆的學長姐著手，從他們的經驗中蒐集資訊，這會比單看企業的徵人啟示來的更有效的多。但是學姊也不免承認—intern 的數量其實沒有這麼多—並且成績也要有一定水準的人才申請的到。另外一個小內幕是：怎麼這 10 年來提供的都是那幾家公司呀？那…還有沒有別的辦法呢？

2. CP 部可以提供的資源

學姊也有勉勵我們其實現行的「CP 計畫」是一種不錯的方式，因為若是從自己系上的學長姐得到經驗分享，許多私底下的問題會比較容易問的到。畢竟我們不太可能請所有的公司都來與台大 contact、博覽會，或演講，這麼工程浩大的工作不僅耗時費力、效果不佳，也要考慮公司意願的問題。

而且「演講」和演講的內容也會給那間公司、那位角色某種官方壓力，聽眾也可能覺得比較沒有說服力，學姊建議我們可從「訪談」的紀錄中吸取資訊和個人經驗，因此我們不僅僅要從演講中得到講者所傳達的資訊，由 CP 部提供的訪談紀錄給我們的資訊可能會是更深入、更有私房內容的。

*學姊的求職過程與產業介紹

1. 畢業後到第一份工作

呂存智學姊剛畢業時，正逢經濟不景氣以及網路泡沫化，當時整個就業市場環境都不好，所以學姊本來也沒有特別想要到哪間公司上班，正巧這時候有一間 CRM 顧問公司最快給了她 offer，所以學姊的第一份工作就從 CRM 顧問公司開始。

●甚麼是 CRM 顧問公司？

CRM 顧問公司的業務內容有很多種。例如，透過數量化的分析，來協助架設 call center(客服中心)，而這其中的分析包括了：一個客服中心交換機的投資、需要幾條電話線、幾個服務人員、幾台電話機，甚至是每個服務人員的表現要如何衡量、顧客的等待時間要在多少時間以內、平均一個客服人員要花多少時間在電話上……等等的規畫（分析所用的計算模型類似在管理科學模式中的 Queuing Model）。至於非數量化的部分，可能包含了要如何協助一間銀行評估客戶的貢獻度、增加客戶購買基金的筆數等，針對這些問題，顧問公司就會提供銀行一些意見。但其實，就算是數量化的部分，最後還是會回歸到「人」身上。舉例來說，如果客服中心需要 30 位的大夜班人員，但卻沒甚麼人願意上大夜班，要是這個時候只是純粹的把績效差的員工排到大夜班(考量到大夜班時的客服需求較低)，那這時候大夜班的服務水準就會變得很差，所以公司就要想辦法設計一些誘因讓大家都願意上大夜班。到最後其實反而跟人力管理比較有關－如何領導、如何激勵員工，來發揮到整個管理系統的最大產能。

2. 緣分 — 轉入資訊公司

在顧問公司接了某個系統開發的案子之後，學姊才發現原來自己對這方面有興趣，而且也做得不錯，因此萌生了想要轉到系統規劃領域的念頭。

●作業管理的延伸：系統規劃、流程分析

在業界，會運用到大型企業化系統的公司是高科技製造業。所以學姊就轉入了友達光電這樣的大型公司負責供應鏈的系統。而系統規劃最主要的工作內容其實是流程分析。流程分析的概念可以從作業管理這門課來做延伸。流程要如何有效率的執行、職責要每個部門都能接受、並同時提升公司作業的效率(例如：出貨或製造的流程要精準也要快)，而這些部分在高科技製造業尤其重要。

更具體一點的解釋流程，學姊舉了幾個例子：

1. ASN - advanced shipping notice。例如要做出一個面板需要數百個零件，不同零件有不同供應商，但倉庫、碼頭、人力都有限，要如何設計出平準化或符合 JIT 精神的收貨制度，要如何協調所有供應商都依照公司想要的排程下貨，並且，就需要系統和流程的配套規劃。
2. 成品及半成品：出成品比較單純，依已知的訂單的數量、價格、規格、地點……。但半成品實務上跟成品是不同的，例如面板半成品的產出有不同等級，但通常無法完全預知每一等級的數量，所以出貨流程就要有創新的做法。

流程看似直覺，但若要流程能比競爭者更好更快的解決問題，就變得很困難，設計新的流程需要創新的想法；改善現有的流程也要避免落入治標不治本的窠臼之中。另外，流程設計出來之後，要協調各部門都同意改變也不簡單。所以這是一份非常具有挑戰性的工作。

3. 轉折 — 支援母公司佳世達

2007 年友達有一批主管到母公司佳世達(過去的明基)支援，學姊藉此機會轉派到佳世達的策略規劃室。

● 策略規劃室

學姊是在佳世達的策略規劃室裡擔任 Marketing Intelligence 和產業分析的工作，主要是專注在分析核心技術有關的產業，預測產品或原料在未來的供需。

那究竟要如何「預測未來」呢？學姊認為這是可以慢慢來的。預測需求的手感可能來自於客戶給你的 feedback、自己蒐集到的資料、甚至是與高階主管討論，漸漸地就會形成自己心中的一套看法。不過也因此，這類型的工作公司較少直接交給沒有工作經驗、或是集團以外的人來做。

結論：沒有最正確的產業，也沒有最正確的公司

學姊後來發現，其實像她這樣的工作際遇是很難得的，因為通常一個人要在一個系統模組裡磨練個兩年才會換到下一個模組，她正巧在友達高成長的時期進入公司，但也因此她才有機會能夠學到非常多東西。而學姊也認為找工作的時候，最重要的其實是適不適合自己的個性，好比說，她希望大家不要被「分析師」這三個字給迷惑了，也不要因為這樣的頭銜而限制了自己在找工作時候的眼界，重點還是在於自己，沒有最好或是最正確的產業。

※身為工管人的驕傲與優勢

1. 從大學就開始的 leader

從大三開始的工管系學生會遇到瘋狂的 case 海考驗，也有很多機會與外系同學一起討論與報告，其實我們都會慢慢感受到—「工管系的人比較知道怎麼開會，比較知道怎麼樣寫一個報告。」或許我們一開始不會察覺，但慢慢地可以發現這就是我們所擁有的能力。我們比較懂得如何 lead 一個 team、organize 一個計劃、然後排出 priority、最後可以告訴大家怎麼做，甚至我們還有人際的手腕協助大家一起愉快的合作。這種能力在職場上尤其是非常有用的。

2. 公司的耀眼新星

以工管系畢業生進入公司的第一年表現來講，其實組織、領導、規劃、學習能力等等，也都會很明顯地展現。例如老闆直接丟給我們一個很大的題目時，我們憑著大學打下的紮實基礎可以很快地構思完成這個題目的結構，就像寫報告一樣，如何架構這個問題、然後提一個 proposal、最後做 presentation，而且我們台風也會比較好。簡而言之，比起其他科系同學的第一年表現，我們都是比較有自信的。

學姊舉例說，當初她開始在友達工作的時候，老闆曾經丟過一個全新的模組給她，而那個模組的工作是沒有人要的。起初學姊覺得很挫折、似乎有被刁

難的感覺，但學姊後來卻發現那反而是一個有利的機會。因為那個模組很陌生，大家都不了解，但是學姊有辦法在混沌之中理清頭緒、並且有所準備地去 present 一個新的東西。比較起其他背景的同事會排斥不是他熟悉領域的工作，工管系學生更不害怕、勇於嘗試，並願意接受挑戰。這種對於新事務所具有的「open-minded 精神」，學姊說「老闆通常都會比較喜歡這樣的態度」。

3. 強者誕生的獨門秘訣

而我們究竟該如何培養這種「受到企業主疼愛的的能力」呢？學姊說訣竅就在於我們要把握每一次的練習機會。其實每一次的 case 訓練都會跟我們未來上班要寫的報告很類似，思考的模式也是非常雷同的。但是 case 訓練的壞處在於我們其實都看的到答案，因為它編排很好、有因有果，所以寫起來感覺是容易的，就像在做 summary 一樣，因此我們反而容易偷懶。直到真正進入職場後才會發現，現實社會中只有因沒有果，沒有答案可循時我們實力可是大大地減少一半的。所以把握每次機會真的非常重要，學姊覺得作法就是：我們每次 case 練習都要認真地思考、認真地完成，即使大家會抽籤分配題目，我們還是可以自己把所有題目都練習過，討論的時候再重新 review、並比較別的 teammate 有沒有新的想法是自己沒有想到的。這樣子就會是一個很完整的訓練過程。

我們可能會覺得「一個學期有 4 個個案」的課很重，可是換算成一年來講，我們頂多也訓練不到 10 次，而畢業前的總練習數也不到 24 次而已。並且這 4 次裡面有很多可能是偷懶的、不是非常 commitment 地寫這份 case，那我們就浪費掉一次練習的機會了。因此我們不應該覺得「答案只是在做 summary」就 skip 掉練習的機會。學姊也再次重申，Harvard case 是因為它本身已經編排地很有組織、我們看的到答案，所以覺得理所當然；但是今天職場上是一個「只看的到頭、看不到尾」的題目，我們就不會覺得理所當然了。因此工管系提供的訓練對我們未來真的很有幫助，我們也應該盡自己所能去努力，「畢竟自己有想過十遍的人，跟沒有想過十遍的人，寫出來的 case 就是不一樣。」學姊語重心長地道出這句話。

【結語】

乍看之下學姊是個不苟言笑、言談處世精準的人，但訪談中其實還是可以發現學姊也有可愛並關心照顧學弟妹的一面。期許我們在未來的大三、大四過程中也能紮實地接受這些龐大的 case 試煉，培養我們工管人獨特的「受到企業主喜愛的的能力」，即使如同存智學姊那樣進入一個全新的領域、面臨多大的困難與挑戰，我們都能成功突破並開創屬於我們的未來。

以上文字與圖片版權屬於台灣大學工商管理學系系學會，禁止擅自轉貼節錄
All rights reserved. Reproduction in whole or in part without permission is prohibited.