

場次：國際級競爭力的人才 (第三場)

題目：國際級競爭力的人才

講者：鈺創科技 盧超群董事長

---

## 一、前言

目前國內需要的國際級人才主要有兩種：第一是管理公眾事務的人才，分為政務官與事務官，兩者皆需要長程的規劃，培育一批不受黨政變動，願意為國家熱心奉獻的國際級人才；第二，企業界的國際人才，因個人經驗之故，我的重點將放在第二種。

## 二、國際級人才培訓管理的相關經驗

首先，我先自我介紹，個人在國內完成大學學業，24 歲前從未出國，相當不國際化；在美國 Stanford 求學，開始進入國際化社會；畢業後在 IBM 服務 10 年，前 8 年在研發部門；後 2 年從事 IBM 半導體總部企業規劃。十年的經歷，讓我有幸學習到國際級企業訓練國際級人才之規劃。回國創立鈺創公司，開發 0.5 微米 8 吋晶圓技術及多項世界第一的產品。目前我在台灣領導四家企業，美國參與兩家，讓我有機會管理國際級人才。

首先，國際級人才的定義，以企業界的觀點來看，即是穩當處理國際事務，或專業領域中大師級人才，讓企業開拓國際市場或深根台灣時，能達到事半功倍的效果。我在 IBM 的體會是，要做好國際化管理，制度化、過程書面化相當重要。唯有相當完整沙盤推演過的管理制度，才能夠做到以 1%<sup>1</sup>的本國人管理外國人，否則便會像有些日本公司，需要用到 8%的本國人管理外國人，主因是日本是以「人」管理，而非採用「制度」管理。

在鈺創與國際級企業合作的經驗中顯示，企業需培養三種特殊幹才，包括市場行銷，財務管理及技術人才。若一個人同時精通以上三種專長，即為最頂尖的人才，但卻不易培育。鈺創的做法是結合個別專長的人才，組成所謂的 Tiger Team，藉著集中化、小型規模化、高度知識密集的團隊表現，讓鈺創能與韓國 Samsung 或日本 NEC 競爭，有時甚至略勝一籌，持續與 Intel 等國際一流企業密切合作。

---

<sup>1</sup> 施先生提到目前宏碁的國際行銷管理的人員配置，便是用 1%的本國人管理外國人。盧先生認為這是相當好的成就，因為 IBM 還只規定用 2%的本國人去管理國外公司。

台灣如能夠訓練多批頂級的人才，組成國家級的 Tiger Teams，藉由該團隊控制影響全球市場，以增加國際競爭力，如同荷蘭人與以色列人在國際上卓越表現。另外，台灣競爭力增強，優秀人才自然會歸國服務，同時形成一正向循環，

### 三、國際級人才的四大通性

前述三大專業人才（市場行銷，財務管理，技術人才）要成為優良的國際級人才，尚需具有四大通性，簡述如下：

1. 人格完整(Integrity)：人格完整性非常重要，也非常基本，唯有值得被信任，有原則，有道德基礎的人，才能妥善的處理國際事務，並得到國際人士的信任。
2. 溝通技巧(Communication Skills)：謙虛的人才能有效地與人溝通，先將自己倒空，吸取他人經驗及專長，同時平等的回應，以達到共振的效應。
3. 領導與創新精神 (Leadership and Entrepreneurship)：所謂 entrepreneurship 並非單指創業，而是凡事要有新思維，有勇氣冒險；問題發生能明快反應，同時有能承擔決策的擔當。
4. 文化吸收力(Cultural Absorption)：適應不同文化的能力不能隨著年紀增長而老化。

### 四、研發人才的國際化

除上述四大通性外，國際化的研發人才同時還需具備三大特質：第一、要提供附加價值(added value)，不能單憑學位，而是要實際提供能超越別人的價值。第二、學習新知識 新技術。最後即是以身作則，MIT 的校訓強調 Mind and Hand 並重，對於技術人員（不管層級），自己要動手作(hands-on)是相當重要的。

### 五、如何培養國際級人才

在培育人才方面，除基本的學校及專業機構外，在此提供兩種方法，簡述如下：

1. 師徒制：人帶人(one to one)是最重要也是最有用的方法，鈺創與美國合作培養國際人才，制定所謂的替身(shadow)制度，讓有潛力的員工在高階主管身邊當一個禮拜的 shadow，主管有責任訓練並回答所有問題。唯有這樣，才能有效的培養國際人才。
2. 環境逼人：如同游泳一般，將人丟進水裡才能學會游泳；將人才置身一個國際化的環境，讓他奮力求生存，才能養成真正的國際級人才。

在台灣的教育裡，除專業能力的訓練外，另外兩個特質鮮少在教育過程中被強調：首先，要心胸寬大地欣賞他人，讚美他人，並學會尊重他人。再來是要能夠「做問答題」，培養個人獨立思考的能力，唯有如此才能造就真正的國際級人才。