

迎接挑戰

成長

我在宜蘭出生，記憶中童年多半在田裡玩得開心，後來舉家搬到臺北，就讀實踐國中時是升學班，因為喜歡讀書，在升學班裡名列前茅，曾經代表學校參加英文朗誦比賽。老師看我成績不錯卻一心想進軍校，多次勸阻，她鼓勵我加油，說以我的成績擠進前段公立高中並不難。我是長子，父親是湖南來臺的退伍老兵，父母人生閱歷不多，能提供我方向有限，當時只想減輕家庭負擔，看到訓導處張貼士官班招生文宣，便毫不考慮報名了。我是機校七十五年班九十七期，我們那一期入伍生七百多人，比歷屆人數都多，原因是當時電視上正播出軍教片《少年十五、二十時》連續劇，很多同學受到這齣連續劇影響，毅然加入軍校行列，讀書一年半，之後下部隊實習半年，兩年比照高中取得高中文憑。

下部隊

民國七十四年十一月十八日，十六歲生日當天到新竹基地報到，當時大隊已移防CCK進行F-104換訓，長

· 李建成口述，蔣彤雲整理記錄 ·

追求卓越

官要我留在基地打草，在機校學了一年半的專業學科卻摸不著飛機，每天揹著除草機做的是誰都能做的活兒，心情很沮喪，整整打了一個半月的草，終於派至清泉崗接受阿里山八號換訓。新竹場中分配入住的三三九寢室在CCK很偏僻的角落，從工作的電氣工廠去餐廳、回寢室，少說也得走上半個鐘點，不過能學以致用修飛機，讓我雀躍不已。

民國七十五年完成空氣調節及加壓系統維修技術，結束換裝回到新竹，往後幾年是F-104最輝煌的階段，一天起飛三十至四十架次，訓練經常從早班六點開始直飛到大夜航，故障飛機拖到棚廠往往已經十點半，待完成修護拖回機庫，已是半夜。

F-104飛機老舊，當時物力維艱，飛機零件不夠，老班長經常帶著我們拆下週檢飛機零件安裝到場修待修飛機上，只為趕飛機妥善出任務，就這樣挖東牆補西牆，週而復始。

修護過程科學化

之前F-104技術都由老班長口口相傳，有時想翻閱維修技令，班長會

不高興的說不用看那個，聽他說的就好。老士官長經驗雖豐，不過大都師徒制手把手的教，直到自己當了班長，看到技令中所有修護指示俱全，如獲至寶，原來加溫包有好多的接頭與測試設備，這都是非常好的維修工具。之前不敢碰技令是不想忤逆老士官長，當了班長以後，我認為修護過程應該更科學化，技令應該傳承。我把報廢飛機的加溫加壓系統和所有線路全部拆下，再拿一個木板當教具，將所有的線路呈現在教具板上，插上插頭，調整旋鈕，這時控制旋鈕上的線路全都會啟動，這種方式教班員能讓他們一目了然，領悟得更透徹。

為了嚴格為飛安把關，我把所有維修程序SOP（標準化作業程序）後再將數據填入SLP（標準檢查程序表



李建成班長認為飛機的每個環節都與飛安息息相關，因此無論是教學還是工作，他都非常嚴格、嚴謹地要求自己與班員。

），平時嚴格要求班員遇有問題一定要回報，我會針對問題判斷決定飛機能否放行，飛機的每一個環節都與飛安息息相關，馬虎不得。我嚴格要求班員不可粗心大意，更不能草率填寫資料和數據，因為所有測試數值若有問題都是我的責任。

一回，有飛行員反映飛機在三萬兩千呎高空收油門時出現艙壓失效，爲了抽絲剝繭艙壓失效問題癥結，維修時，必須模擬情境，蓋上座艙罩，手動將壓力拉上來再瞬間收油門，目的是要檢視飛行員在空中，加油門和收油門時，萬一艙壓消失，處於艙壓全無的情境下應如何迅速處置。

職業傷害後遺症

通常飛行員從地面零的高度起飛到三萬呎高度是有線性加壓上去，但是技勤人員試艙壓時，爲了判斷故障，必須啓動飛機引擎並蓋上座艙罩，建立艙壓。由於手動建壓並無循序漸進功能，所以每次建立壓力是瞬間達最大壓差，這時耳朵裡的壓力差相當大，爲避免耳膜破損，我得努力在三秒鐘之內保持和艙壓平衡。

一回罹患感冒，趕工進行艙壓測試，扳開關，只聽到啪啪兩聲，頓時耳朵、頭的兩側和頭頂似乎被鐵鎚重重敲了一記，頭痛欲裂，當下只想盡

速完成艙壓測試，未理會身體上的極度不適。兩天之後，頭痛似乎要炸開了。第三天，前往就醫，醫生問我從事什麼職業？我說是修飛機的。他說還好人提早來了，當時是中耳炎，再晚一點就變成腦膜炎了。醫生很奇怪我的耳中怎會囤積這麼多的痰？原來兩天前艙壓測試，扳開關，喉中的痰瞬間衝到中耳裡去了，爲預防病情惡化成腦膜炎，服用大量抗生素很長一段時間才痊癒。

技勤人員中測試艙壓ACP（audio control panel，訊號控制面板）環控單位的夥伴，通常耳朵都不好，多少都有些職業傷害，這職傷至今天依然存在，現在因工作所需常赴國外出差，一搭飛機耳朵就非常痛，這是早年測試艙壓時留下的後遺症。

F-104飛機老舊，不少飛機上包覆熱導管玻璃纖維的FRP（fiber reinforced polymer，纖維強化高分子複合材料）多半已破損裂開，修護過程經常被FRP切割傷，爲了趕妥善機，當時經常草草止血便繼續幹活兒，來不及包紮的傷口常因接觸玻璃纖維致發熱、腫脹，玻璃纖維刺在皮膚上無法洗掉，被子輕輕拂過都如萬針穿刺，常痛到無法入睡，只好將手腳暴露在被外，睡到天亮。

迎接挑戰

民國八十五年四月二十九日，我是首批派往法國接受幻象換訓的技勤人員之一，受訓學員因爲專業領域不同，分別在十一個不同地點受訓，我受訓的幻象線傳飛操研發中心安錫，在法國東邊，阿爾卑斯山一個小山丘上。線傳飛操維修領域包括：液壓系、燃油系、伺服器、轉向器、複合材料、附件等林林總總加起來有兩百多種，奉派前往受訓學員均具豐富修護經驗的資深士官長；惟因要學的理論與實務操作極廣，因此受訓期間並不輕鬆，訓員每天課後，簡單吃過晚餐，便自主複習當天授課內容直到深夜，大家都很珍惜受訓機會，深恐學而不足，辜負空軍栽培。

法國人個性浪漫，一頓午餐可以吃兩個小時，反觀來自臺灣的訓員，簡單吃完午餐便又回到工廠幹活。幻象戰機雖是法國生產製造，但是他們的維修技令有幾處錯誤，法國人明知錯誤也不理會，反倒是我們會主動幫忙修改錯誤的地方，回國後將零附件維護手冊翻成英文教範SOP、SIP，並將所有數值填上去，讓包括法國技代和我方訓員，指導與受教雙方更能一目了然，達事半功倍效率。

早在出國受訓前，我和法國技代

使用尺仔細丈量棚廠內所有的設備包括：輪胎、副油箱、液壓工廠、燃油工廠、電氣工廠、環控工廠，每一個棚廠所有設施的擺放，棚廠內所有的電插頭等有一點一點畫設計圖，再量身打造製作完成，待自法國換訓返回基地，便能立刻埋首工作中。

幻象200技術領域高，自知所學不足，於是去明新科大就讀電子工程系，同學推我當班代，我也樂於為大家服務。那段時間很辛苦，白天工作晚上趕到學校上課，飛安不能草率行事，我要求班員一切按照SOP、SME，有重大問題等我回來處理。求學期間下課回基地，廠房仍亮著燈等我去檢修，雖然忙碌，為了拿獎學金，我比同學更用功，後來我以第一名成績大學畢業。

只要努力士官長也能成為學霸

我的智力測驗一向很高，從小比較會考試，軍旅生涯中曾經創下以士官長身分任英訓組教官。

基地設有英訓組，以加強軍士官外語能力，英訓教官均為經甄試後選優派任，在官校考試，我的成績是頂標，被聯隊長蔡維綱將軍遴選為英訓教官。當時基地英訓組教官全為軍官，只有我與另一位謝文瑞是唯二的士官長，我很努力的準備教材，教材與

教法很活用，吸引不少軍士官選修，最多時候一班有五十個學員，白天教英文，晚上修飛機，雖然辛苦，我甘之如飴。

我曾經有兩度出國深造機會，一次是前往法國航太工程商業管理學校AMBA，另一次是美國直升機檢測班，航空工程商業管理學校多益成績必須七百五十分以上，我早就高於七百五十分以上很多，當然可以報名，但是當時遭到不少阻力。有軍官認為我不應和他們搶這個進修機會，我去找葛光越將軍，向將軍報告，出國進修與否靠的是實力，請他讓我去考試，將軍認同，考試結果順利通過；另一次是美國通用直升機檢測班，我也獲得錄取，不過後來長官希望我能留在幻象部隊，要我把機會留給直升機部隊人員，於是放棄，前後兩次通過考試，最後選擇放棄前往，證明了軍官與士官的能力取決於自己的努力和付出，而非軍職與官階。

軍旅生涯，您看到了我

軍旅生涯遇到不少好長官，民國八十五年，在阿爾卑斯山一個小山丘上幻象線傳飛操研發中心受訓，受訓地點與瑞士近在咫尺，距離巴黎六百公里之遙，訓員僅七人。端午節前，時任駐法辦公室葛光越主任從巴黎開

了六百公里車程來慰問大家，當時我們幾個學員正蹲在飛機下方，見葛主任進來，趕緊起身，大家滿手油污欲低頭找布擦拭，他連連說沒關係、沒關係，主動伸出手來緊緊握住我們的手，說大家辛苦了。

葛主任是位非常體恤部屬、平易近人的好長官，那年的中秋節長官又開了六百多公里的車，這回是送月餅來慰勞大家，單程六百多公里來回就是一千兩百公里，不辭辛勞不遠千里而來送家鄉應景食品，想想他要馬不停蹄奔波十一個駐點，只為鼓勵大家，身在異鄉很感動。我們常想，葛長官對我們早已超過長官對部屬，更像家長一樣愛護我們技勤人員，他的領導統御非常成功，讓人敬重。

我們在法國受訓期間深受葛長官的重視和愛護，後來將軍任聯隊長對基層士官只有愛護和關照，從未苛責。民國一〇九年一月三日，在內湖榮總向故總長沈將軍致敬，與葛將軍不期而遇，我向將軍報告：「我一直待在維修單位做的是基層的技術活，層級無法服務到將軍；但是將軍始終鼓勵我，謝謝將軍當年的鼓勵與肯定，軍旅生涯二十年謝謝您看到了我。」除了葛將軍，一路走來，遇到不少好長官，另外一位聯隊長熊湘台將



李建成班長（右一）是首批派法換裝的技勤人員之一，因線傳飛操維修領域非常廣泛，故奉派訓員均為具經驗豐富的資深士官長（照片中右三即為體恤部屬、平易近人的葛光越將軍）。

軍獲悉我打報告退伍，曾經三次到工廠，希望說服我能留下來繼續為空軍服務；但是我有生涯規劃，工廠人員也已訓練到成熟可獨立執行附件作業，忍痛婉拒。除此之外，負責場中高忠隊長，負責軍電林國志隊長，後來兩人先後高升修補大隊大隊長，我跟著兩位長官學到非常多，他們讓我看到不一樣的世界，看到不同的人。

退伍

退伍後應徵矽品副工程師，負責機臺保養和維修，我按照當年飛機維護標準程序，把所有機臺澈底維修一遍；但保養機臺必須暫時停產，民間企業重視的是績效、產出，同事抱著

多一事不如少一事觀念，最初受到不少批評和阻力，其實主管有要求每個月應定期維修，惜未落實。軍旅歷練養成不怕苦不厭煩的性格，我獨排眾議按時間表把近五十個機臺依序維修保養，六個月之後成果浮現，機臺穩定，良率與產量因此大幅提高。最直接的反應便是薪資調整，初至矽品任副工程師時因為沒有經驗薪資不高，但是第一年我便拿了七次的調薪單。

我負責IC（integrated circuit，積體電路）測試機臺的維修，整個廠房經過整理之後乾乾淨淨，主管見我的外語能力不錯，退伍前具有長期與法國人工作交流的經驗，於是調派我去產品工程部直接面對歐洲和法國客戶，之後又派我到美國聖地牙哥高通科學園區駐廠。那回赴美，我持一般簽證入境美國，通關時還發生一件有趣的事情，海關問：「你來做什麼？」我答：「來工作」，官員皺起眉頭：「你持一般簽證入境美國卻是來工作，這違反美國規定，我無法讓你入境，你必須原機返回。」我趕緊說明我是臺灣支薪派來這裡駐場，並非來謀職，我告訴他之前在軍中負責維修F-104戰鬥機，這回是初次來美，海關官員聽說我修F-104，眼睛為之一亮，立刻說他的哥哥也是修飛機的，

修的是B-1轟炸機，話匣子一打開兩個人聊了十分鐘，後面排隊等候入關的人不耐煩，開始鼓噪，兩人匆匆結束話題，離開時，他特別起身為我開門，請我入關。

英文導遊

任職矽品期間，要盯產出經常加班，有些疲累，想暫時離開半導體，突發奇想嘗試當故宮博物院的英文導遊，為了取得英文導遊執照，於是辭職和妻子嘉妮同時就讀育達科大休閒事業管理系考照加強班，熟讀臺灣史、觀光地理，還要精通文學、藝術、建築、宗教，當年英文導遊錄取率只有百分之四，那一屆，育達全校只有我和嘉妮兩人通過並取得英文導遊執照，非常有趣。

成功的導遊要上知天文，下知地理，在故宮任英文導遊是很高難度的自我挑戰，有人說若能勝任故宮英文導覽員，恐怕沒有其他更難導覽的地方。為了那兩個小時的解說，每天新竹、臺北來回，去學習、熟記故宮裡所有的國寶，先中文記筆記，回家後中翻英，再潤稿成口語化。面對來自國外的遊客講得最多的便是故宮的鎮館三寶翠玉白菜、東坡肉石和毛公鼎，每天不斷重複解說，最後都能倒背如流了。

故宮導覽有別於以往職業軍人、半導體工程師工作，「接客」之前事先要去借耳麥，遊客抵達後發耳麥、對頻道、測試頻道，導覽過程詳細解說中國古物的博大精深。中國文化底蘊非常深厚，外國人非常喜歡到故宮欣賞古文物，我曾經同時面對好幾百人的旅遊團解說，每天見到來自不同國家的旅客和他們有不同的互動，是很難得的經驗。

之前任職矽品期間認識德、法合資半導體廠新能智的CEO（chief executive officer，執行長），這位法國人講的英文別人聽來吃力，我因為長期與法國人工作互動，非常清楚他在說啥，法式英語也通。多年後，他突然來臺找我，說明計畫在臺灣設立分公司，深談後因為彼此理念相同，於是接受臺灣新能智總經理一職。公司成立業務包括：晶圓針測、封裝、後段IC測試，我們的客戶包括：蘋果、Intel，當時要推展業務同時又兼導遊，分身乏術，只好放棄故宮博物院英文導覽解說，我的導遊工作前後只做了三個月，但是玩得非常開心。



交通大學高階主管碩士EMBA畢業典禮上，妻子和兩個兒子共同出席見證李建成班長（右二）獲得碩士學位的榮耀時刻。

路英雄好漢，班上同學不乏股票上市公司的負責人或CEO。任教授授課頗有一套，他要我們拋開職位高低，學習心態從零開始，練好組織與管理的基本功，課堂上任教授甚少給答案，而是引導學生思考，對問題提出質疑，引導討論。教授用劇情方式模擬，訓練我們如何在類似的情境下做決策，並為決策後果負責，交大EMBA研究所讓我在學習高階經理人管理、與決策，登得更高看得更遠。求學期間，任教授安排我們前往美國柏克萊大學短期研習，柏克萊大學不愧是世界頂尖大學，功課非常吃重。

新智能半導體測試服務項目包括封裝及測試的開發與生產、可靠性實驗老化爐等，挾著擁有各種組件的強項，在高端複雜的測試製程中，提供

統包供應鏈，獲得多家美商晶片大廠與微晶片國際大廠採用，工廠遍布多國，我負責臺灣的營運與開發，經常與美國、英國、法國、新加坡、韓國、義大利高層進行視訊會議，高科技產業毛利雖高，但是技術淘汰率也高，高科技產業客服要很謹慎的因應，過程中學到了很多。

我的身軀裡藏有一個叛逆的靈魂，不喜歡墨守成規安於現狀，我當然害怕失敗，每當猶豫不決時，妻子嘉妮會鼓勵支持我，要我不要多想，想做什麼就放手去做，她始終給予我滿滿的正能量，我的一生，嘉妮影響我很深遠。

追求卓越

回憶從前，民國七十四年十一月十八日十六歲生日當天到新竹報到，二十年的軍旅歷練為後來的經歷打下很紮實的基礎，退伍後歷經副工程師、工程師、英語導遊、新能智半導體臺灣公司總經理，每一份工作都能從容不迫、游刃有餘。綜觀我的前半生，前半段在軍中是迎接挑戰，如今在科技界是追求卓越，我感謝一路走來，曾經協助我、支持我的每一位長官、同袍，有幸曾為二聯隊一份子，期許自己不負新竹基地「迎接挑戰，追求卓越」精神，將精神予以傳承。