

培養世界級管理人

張忠謀開課記

游惠琴

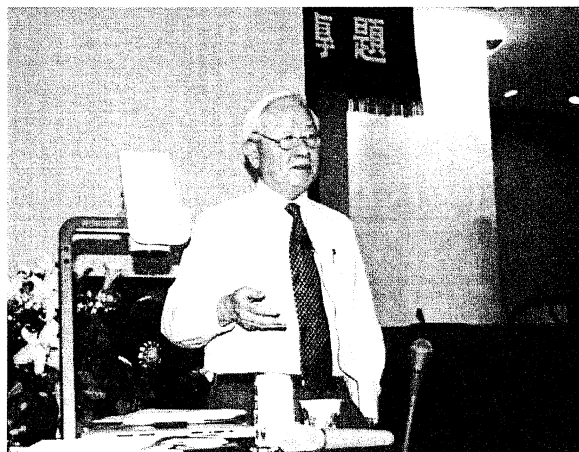
九月二十三日下午四點，交通大學的電子資訊大樓國際會議廳內，除了一百位等待上課的EMBA（高階主管管理碩士學程）學員、園區高階經理人、交、清大博碩士學生之外，呈一字型排開的攝影機及媒體記者群亦相當引人注目，大家屏息等待素有台灣半導體教父之稱的台積電董事長張忠謀的出現。

身著灰色西裝的一代管理大師張忠謀步入會議廳時，立即受到在場人士的熱烈掌聲。一開場他就表示，這是他第一次到大學開班講授三十年的經營心得，他也十分重視這門「經營管理專題」講座課程，為此他於今年四月起便先針對台積電內部副總級高階主管進行為期數月的試教，並由交大管理學院負責課程協調與行政支援。他謙虛的表示，事先有演練過，反應也很好，所以這門課應該會不錯。

張忠謀開授的重量級「經營管理專題」課程，是針對當前重要的經營管理主題，整合經營理念與實務經驗，藉由課程講授、論文研讀、個案研討與多向討論交流以培養具國際視野、全方位管理知能之高階管理人。

課程內容包括：世界級企業、企業願景、公司文化組織結構與設計、功能性組織、溝通、激勵、學習曲線、市場佔有率、決策與授權、策略與年度規畫、績效評估、經營策略及其他重要管理議題與個案。

張忠謀並於課堂上指定兩本參考書籍：「十倍速時代」及「資本主義的未來」。他也透露念書的方法，他說：「每本書花十幾個小時閱讀就已經很足夠了，念書時最重要的是要專心，否則花再多的時間也沒用。」



今年四月英代爾董事長安迪葛洛夫來台時曾表示，台灣的工業未來要做一個抉擇，究竟是要做技術的提供者（Technology Provider）或是最終客戶提供者（End-Consumer Provider）。葛洛夫認為不要絞盡腦汁只想著如何把產品價格提高，應該把腦筋放在如何拓廣消費者需求。張忠謀認為現在全球資訊產業不景氣，主要是因為PC產業已經飽和了，如果沒有發展出新的應用，PC產業的成長率將會再下降。所以英代爾要往成為最終客戶提供者的角色，思考最終客戶需要什麼，把客戶的需求訊息傳達給技術發展部門，技術部門即可依照最終客戶的需求來發展技術。

台積電十年來以生產起家，以生產為本位，也因而創造出高成長績效。張忠謀認為這個生產市場會有更多人進來競爭，由於生產本位競爭障礙較低，國際競爭將越來越激烈，因此台積電必須要轉向更高層的服務本位。

張忠謀認為公司有三個重要的基礎要制定：價值觀及企業文化、願景、策略。好的企業價值觀及文化必須能持續三十至四十年，公司受到挫折時能幫助企業再站起來。

思園記事

德州儀器、IBM、HP等公司都曾遭遇逆境，憑著企業價值觀他們重新再出發。「台積電的高階主管一定要認同TSMC的價值觀及文化，並且要執行、落實企業文化。」張忠謀說這是他少有的用人條件之一。

願景必須是在十至二十年內能達成的目標，企業領導人若沒有願景，員工會沒有目標，內部也就無法有凝聚力。張忠謀說：「艾森豪是最後一位不用談願景，卻依然能受到人民愛戴的總統。布希上任時沒有提出任何願景，也不覺得需要向人民提出美國未來的願景，等到他發現願景的重要性時，卻為時已晚了。」有了願景是不是就能改變員工行為呢？張忠謀說唯有執行者賣力地去實踐願景，才能有好效果。

張忠謀解釋策略的好壞，「真正好的策略可以維持十年而無須更改，經不起五年考驗的策略就不是個好策略。」

被譽為「晶圓專業製造服務之父」的張忠謀鐘點費是不是特別驚人呢？交大校方表示，張忠謀參與「榮譽管理講座」課程係基於回饋社會、希望對於培育經營領袖人才盡一己之力，因此鐘點費比照一般兼任教授。事實上，張忠謀數十年的經驗是無法以金錢計算。他回饋社會的情操，在台灣這個習慣隱藏秘訣的社會裏，無疑地是振奮人心的一股獨特清流。

學員訪談：

一百位來自不同單位的學員，他們的背景不盡相同，他們最想從張忠謀身上學到什麼呢？

冠華科技執行副總游瑞龍神采奕奕地說：「張忠謀是個久經戰場打大格局戰的戰略家，當他打完戰爭後，期望把他的經驗教給我們這些打過中小規模戰的人。從他列出的課程可發現他心裏渴望有個完整的東西，這些課程內容都是經過他整合、消化、思考過的。講課時他很有次序地從頭開始談起，

一步一步地在塑造一群未來能夠經營世界級公司的主管。」游瑞龍覺得張忠謀像個導師、師傅，把他幾十年的經驗傳承給他們。

游瑞龍說：「張忠謀像孔子一樣，不僅教你專業知識，也教你如何思考，以及一些生活習慣。他談的層面不是會計、電腦，他教的是一種觀念的傳遞、習慣的塑造。」

正新橡膠總經理陳榮華表示，他希望多瞭解張忠謀的經營管理經驗，以便對公司有所幫助。他認為如果不回到校園充電，將會和學術界脫節。選擇交大EMBA課程是因為這裏有全國最好的資訊資源。另外，陳榮華也希望能以身作則，帶動公司學習文化，建立學習型企業。他說：「閉門造車是行不通的，一定要了解外面的競爭環境，有新的刺激才會有進步。」

瑞士海外貿易行銷經理吳雪舫微笑的表示，他是由理工轉到行銷，雖然實務作業上帶給他許多經驗，但缺乏正式教育的背景，往往讓他感到對經營管理方面認知有所不足。吳雪舫說：「在許多問題上，張忠謀能看到我們思考的盲點，我最想學的是他思考的角度和方法。」吳雪舫表示每次上張忠謀的課前要先交一篇報告，課堂上師生間的互動也很頻繁，有一次還延長二十分鐘才下課。

工工所博士班陳彥匡目前還是學生沒有工作經驗，因此他想多瞭解一些實務上的工作方法，也想印證張忠謀的管理觀念與書本上有什麼差異，並希望透過這門課瞭解張忠謀成功的秘訣。

閱讀小秘方：

半導體教父張忠謀平日工作繁忙，他表示無空閒時間仔細閱讀書籍，但又必須大量吸收新知，所以他都固定看美國紐約時報每週書評。他表示該書評專欄介紹的很詳細，他經常只要閱讀書評就可以從中獲得許多新資訊。因此，他建議大家可以多看書評，有時間時再仔細的閱讀整本書。