



## 注意事項：

- 1.答案依序書寫於答案卷上，不必抄題。
- 2.答案卷不可書寫任何可辨別個人姓名或特殊標記，違者不予計算。
- 3.請於試題紙上填寫准考證號碼，繳卷時「試題」、「答案卷」一併繳回。

## 個案一

在傳統由歐美日大廠壟斷的高科技產業，台積電以特殊的專注晶圓代工定位，躋身為世界級企業標竿的地位，長期享有和國際大廠同等的獲利水準(每年毛利率高達40%)，卓越的高層領導應該是形塑台積電有世界級競爭力的關鍵要素。

20多年來，董事長張忠謀的理念、專業與領導作風，不斷灌注在每位員工身上，帶領同仁創新突破，提升員工的技術能力與管理素養，打造台積電獨特的企業文化。

一般常用「強人」來描述張忠謀的領導風格，這一描述並不適切，它只是張忠謀對諸多管理決策表現強勢作風而留給人的直覺印象。「強勢」背後代表張忠謀的精明、執著，他堅持「做對的事」，且不斷創新，激勵部屬完成任務。在執行過程中，張忠謀展現不含混、沒有妥協、堅定的行事作風，部屬也許會「懼怕」張忠謀挖掘出他們無法達到目標的弱點，但是，他們更佩服張忠謀激勵他們克服困難、不斷超越自我去完成「不可能的任務」的領導力量。

除了日常帶領部屬解決問題、衝刺業績外，張忠謀更為高明的領導風格表現在於：(1)栽培接班人，(2)危機處理。2005年6月，台積電的經營模式已經非常成熟，張忠謀將執行長(CEO)職位交棒給他年輕20歲的蔡力行，由他們重新開展新局，自己委身幕後，保留董事長一職。但是，他仍十分關注新人開創新局的績效表現，每兩週到新竹上班一天，保持現場檢視幹部經營表現，深入瞭解新人挑起接班大任的能耐。

2008年爆發全球金融風暴，各種跡象顯示接班人在應付危機時有難以招架的表現，其中最關鍵的是客戶抽單，銷售銳減。經營團隊認為這是金融風暴下市場緊縮所造成的，所以他們採取刪減資本支出、縮減產能、大幅裁員等對策來因應。

但是，張忠謀認為這是經營團隊領導經驗不足造成。經營團隊無力激勵技術人員達成提升40奈米晶片良率的目標，導致客戶不得不轉單，加上習慣於老大的心態，在市場不景氣下，沒有積極降價搶單，導致訂單流失。經營團隊沒有修正自身的領導行為，卻採取一系列的緊縮對策，搞的員工人心惶惶，擔心自己是下一波裁員的對象，影響所及，公司的業務更難有所起色。

在危機中，張忠謀主動介入經營決策，2009年5月更當機立斷，復出接掌執行長。他不再以悲觀情緒來看待經濟景氣，相反的，他認為「最壞的時機已經過去了」，他看到全球半導體產業正以「稍微向左旋轉的L型」開始緩慢復甦的趨勢，重新建構台積電的新經營藍圖。在樂觀中，他也告誡部屬必須有危機意識，他說：「這條復甦的路將會非常的漫長，預計營收要等到2012年才能恢復到2008年前的水準。」

張忠謀的因應對策是將資本支出由原本預估的15億美元，調升至與去年基本持平的18億美元，同時增加20%的研發支出，將原來已有1200多名員工的研發隊伍再擴大30%，設計技術團隊將再增90人。

他對卸任的蔡力行另外委以重任，任命他擔任新事業組織總經理，負責拓展太陽能、LED等新創事業，開發台積電尚未涉獵的事業版圖。他說：「新事業對台積電非常重要，所以一定要派最優秀的經理人專心投入。」這表示調職不是對蔡力行的「懲罰」，而是為他安排到更能勝任的職位。

短短兩個月的親自領導，台積電就從衰敗中復甦。新的生機展現在2009年7月台積電的法人說明會上。這位回任台積電不到兩個月的CEO，親自擔綱向投資法人解說台積電的競爭優勢，讓人領略張忠謀的領導魅力。

在講台上、滿頭白髮的張忠謀，堅定地舉出半導體產業的復甦速度比先前預期快的數據例證。對於法人提出的問題，張忠謀有備而來，表現專業、誠懇、幽默的態度。例如，有人提出台積電40奈米晶片良率

不佳影響接單的問題，他直接利用視訊，與身在研發總部的先進技術事業資深副總經理劉德音連線，讓外界看到台積電 40 奈米的良率現相較於三個月前已經提升一倍(約達 60%)的改善成效。法人說明會後，台積電勵精圖治的改革獲得各界讚賞，公司股價大漲，員工士氣更為提升。

### 問題 1 (25%)

請以張忠謀在台積電的領導行為來說明他如何同時扮演「管理者」與「領導者」的角色。

### 問題 2 (25%)

請以「獨裁 - 民主」風格來描述張忠謀在台積電歷經金融風暴前後的不同領導風格。

## 個案二

在知識經濟時代，對知識的追求成為個人、企業普遍的認知與渴望。「知識」之外，還有一個名詞是「常識」，兩者的差異僅在於相對的普遍性不同而已，常識是大多數人都知道，是每個人必備的基礎，而知識卻只有少數人才懂。因此，掌握知識的少數人得以憑藉知識來產生差異，創造出個人難以被取代的價值；在一個行業當中營運的企業可能很多，但是卻只有少數的企業能占有獨特的市場地位，其原因也在於，能夠運作的企業都擁有該行業內的「常識」，但只有少數企業擁有獨具的知識（亦即 know-how），於是產生競爭力的差異。

所謂「隔行如隔山」，某個行業裡頭大家都知道的「常識」，對業外的人來說，往往都是非常特別的「知識」。一個剛入行的新鮮人，從業外走進業內，只要稍加用心，通常都能快速地大量吸收業內的「常識」，但這些常識對這個新鮮人而言，卻往往看起來都是「知識」（因為他是從業外的角度來看）。事實上，在某一項專業裡頭，幾乎有 80% 都屬於「常識」，該領域裡頭的每個人都會，只有最後的 20%，才是真正的「知識」。而一個剛入行的新鮮人，很可能前 2 年所學到的都只是該行業的常識。但是，有些人在學到了業內的常識之後，卻誤把常識當知識，覺得自己已經懂很多了，已經是專家了，不知不覺中開始自滿，停止了持續鑽研成長的腳步，能力因此不再提升。這是許多人學習上常有的迷思。

光靠常識的人，猶如只有一招半式，應付一般性的運作尚可，有時也可以運作得很熟練，但是，針對每一次應用時可能遇到的細微不同，卻不見得能精準地拿捏每個環節該使幾分力、該如何變通，執行起來也就容易有隔靴搔癢之感，好像做了，卻又總覺得少了些什麼。如果不能破除這個學習上的迷思，一個人將永遠無法掌握專業的精髓，即使經過很長的時間，能力依舊停留在初學者的層級，此時再來 1 位新人，只要稍加訓練，就可以很輕易地把他取代掉。

舉例來說，規劃促銷活動以增加產品銷售，這是產品行銷的「常識」；但如何針對特定的顧客族群精準的規劃促銷內容配套，使得投入的資源集中用於激發潛在顧客的採購意願，則是「知識」，這也反映出 1 位產品經理的火候與功力。又好比 call center 的人員，懂得如何與顧客適當應對，讓顧客感受服務熱誠都只是 call center 人員的「常識」；但如何從顧客過去的互動紀錄掌握顧客的採購特性，從顧客的語氣、用語「讀出」顧客當下的採購意願有多強，或是其面臨問題的關鍵點為何，則是 call center 人員應追求的「知識」。

從另一個角度來看，1 家企業在長年的經營之下，往往創造、累積了許多獨有的知識，成為 1 家企業最重要的競爭力來源。但由於這些知識是內部相關運作的大多數成員都知道的，在企業內反而成為一種常識，也由於這些知識在企業內很容易取得，因此，經常讓人輕忽它的價值，誤把知識當常識，不知深度體悟、善加利用，殊為可惜。

由於知識與常識之間僅是相對普遍性的差別，因此，只要知道某一項知識的人愈來愈多，則這個知識就會變成常識，在行業裡頭成為運作上的必備基礎，而不再是少數企業獨具的競爭力來源。事實上，所有的知識都在不斷地演變成常識，尤其資訊傳播工具的發達，使得知識演變成常識的速度加快，少數人

寡占某項知識的時間隨之縮短。在這種情形下，1家企業勢必要持續不斷地產出新的知識，才能夠維持住既有的競爭優勢與市場地位，甚至擴大競爭優勢。要做到這一點，必須從基礎環境著手，營造出一個可以不斷創造新知識的文化與環境。

對一般人而言，個人獨立創造知識的難度很高，因此，融入好的文化與環境，在集體激盪之下加速汲取知識，並且共同創造知識，成為個人維持競爭力的關鍵。一旦無法融入好的團體，甚至脫離好的團體，吸收新知的機會便相對減低，很容易就喪失優勢，此為身處知識經濟時代的每一位工作者容易忽略之處，值得格外注意。

### 問題 3 (25%)

供應鏈管理的關鍵要素，如資訊、物流、關係管理等，對少數企業而言，可能都已經列入常識範圍，但是對許多企業而言，供應鏈管理的關鍵要素可能都還屬於知識的範疇。試分享所屬企業同事間關於常識與知識之間之差異及經驗。

### 問題 4 (25%)

請以「組織學習」觀點，說明如何共同創造知識。