

# 張忠謀清華談領導 首重凝聚團隊



國立清華大學  
NATIONAL TSING HUA UNIVERSITY

2019 首頁故事

### 張忠謀清華談領導 首重凝聚團隊

本校在 10 月 4 日舉辦企業大師講座，請來台積電創辦人張忠謀先生以「總經理的學習」為題發表演講。張忠謀創辦人不藏私地分享他擔任總經理近一甲子的心法，他談領導最重要的是凝聚團隊的能力，「你可以嚴格，但一定要公平，不用私人，沒有私心。」

張忠謀先生是清華企業大師講座邀請的第一人，演講廳 350 個位子座無虛席，部分師生坐在走道上也要聽完演講，不少學生在遠距教室看直播。台下還有許多企業經理人，包括聯發科蔡力行執行長、世界先進方略總經理等，還有清華厚德會唐迎華會長、清華校友會蔡進步會長、清華企業家協會沈士傑會長、清華百人會陳立白會長等。

本校賀陳弘校長指出，張忠謀創辦人很重視人才培育，對此也有獨特的看法。他笑稱，總經理是 president，他自己也是 president(校長)，很榮幸可以向張先生學習如何當總經理，「我覺得政府裡的『總經理們』也可以在這堂課上受益良多。」

張忠謀先生說，他今天到清華來，要說的是他自己的故事，1964 年他 33 歲時升任管理 3 千人的德州儀器部門總經理起，開啟學習經營之路，就一路做總經理，將近六十年。

關於領導，張忠謀先生說，領導者不能自以為是，必須使部屬發自內心願意跟隨。第一就是凝聚團隊，不任用私人，「我到新的工作環境從來不帶人。」他從美國回台灣成立公司時，有人跟他說，在台灣這種地方要有班底才行，但他也沒有把美國的人帶到台灣。

張忠謀先生談領導的第二個重點是要有明確的方向，知道要把團隊帶往何方。他也提醒台下的總經理們，「如果你的方向不成功，他們也不會永遠跟隨你。」

張忠謀先生再三強調銷售與市場開發的重要性，他發現台灣很多公司都很輕視銷售與市場，尤其是科技公司，他們以為技術最重要，但銷售與市場與技術同等重要，「如果沒有銷售，你就沒有市場，那公司也活不了。」因此他建議技術出身的總經理，一定要進修並用心在銷售與市場開發上。

張忠謀先生以自己為例，30 出頭剛當總經理時，就花了很大功夫，培養自己與客戶自在交談的能力，「我也不是天生就喜歡跟客戶講話，而是把它視為一項重要的任務，而且我相信每一個總經理都應該要有這個技能。」他常親自去拜訪客戶，美國 50 個州，他就跑過 48 個，夏天的鳳凰城熱得不得了，冬天的明尼蘇達冷得

要命，但他仍一州一州地跑下去。

張忠謀先生也談到自己曾犯的錯，就是在去到一個新的部門，還沒有非常了解情況及人的時候，就去改動原來的策略，「那是個很大的錯誤。」

張忠謀先生也談到與本校的深厚淵源，最早找他到工研院擔任院長的就是本校前校長徐賢修，當年批准政府投資台積電的行政院長俞國華也是清華人。他當年認為，台灣如清華大學提供的理工教育與國外一流大學如麻省理工學院水準相距不遠，但商管學院則與美國最好的大學有段差距，因此十分支持本校成立科技管理學院，並捐建台積館。

有趣的是，張忠謀先生的夫人—台積電慈善基金會張淑芬董事長也將在 10 月 8 日晚上到清華大學演講，以「把愛送出去」為題談她參與的慈善志業。張忠謀先生說，他曾給夫人演講建議，一定要講你真正懂的東西，相信她已領略訣竅，能講得很好。



台積電創辦人張忠謀先生：領導最重要的是凝聚團隊的能力。



本校在企業大師講座請來台積電創辦人張忠謀先生，以「總經理的學習」為題發表演講。



本校賀陳弘校長說，張忠謀創辦人很重視人才的培育，也有獨特的看法。



本校賀陳弘校長(右)致贈紀念品給台積電創辦人張忠謀先生。



本校科管院史欽泰教授(右)代表聽眾向張忠謀先生提問。



張忠謀先生是清華企業大師講座邀請的第一人。



張忠謀先生(左)是清華企業大師講座邀請的第一人。



許多企業經理人也來聽張忠謀先生談「總經理的學習」。



許多企業經理人也來聽張忠謀先生談「總經理的學習」。



台積電創辦人張忠謀先生(右)以「總經理的學習」為題至本校發表演講。