世界在变，不会变的是底层逻辑

文 | 彭建文

每个人的学习方式都不一样，身为职业企业顾问讲师，我这几年的学习方式之一，是向标竿人士交流讨教。

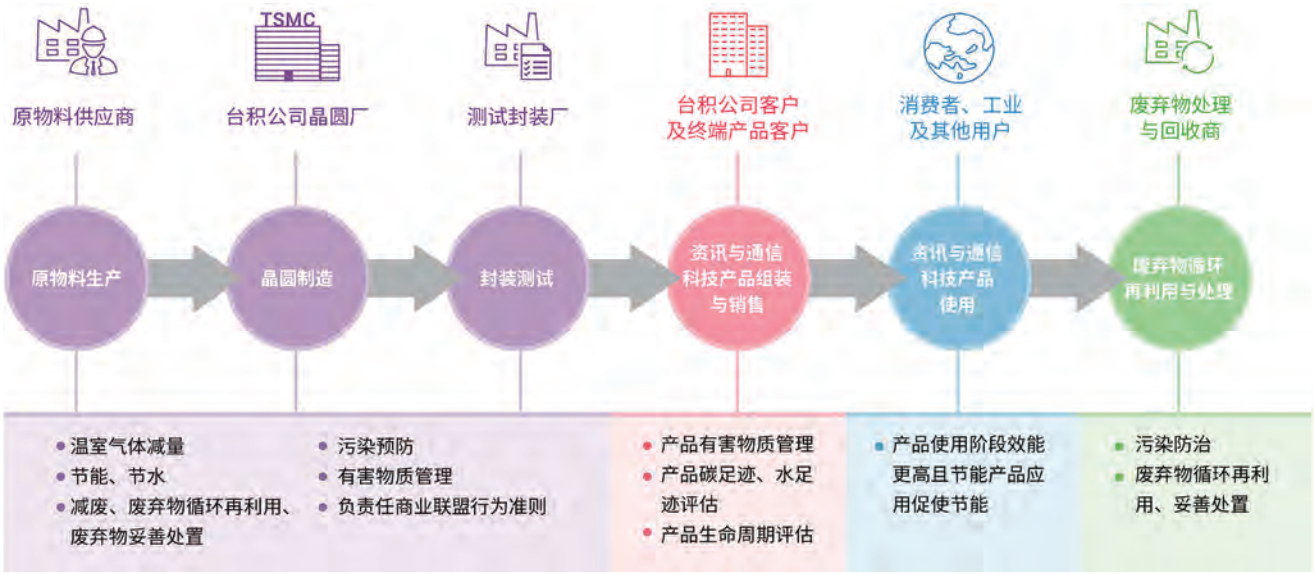
有一位台积电主管，离开公司出来创业，他是瓦基。我一直想和他交流，原因是我在台积电服务的时候，正好是台积电在打基础的阶段，而瓦基服务的时期，则是台积电快速成长扩张的阶段。

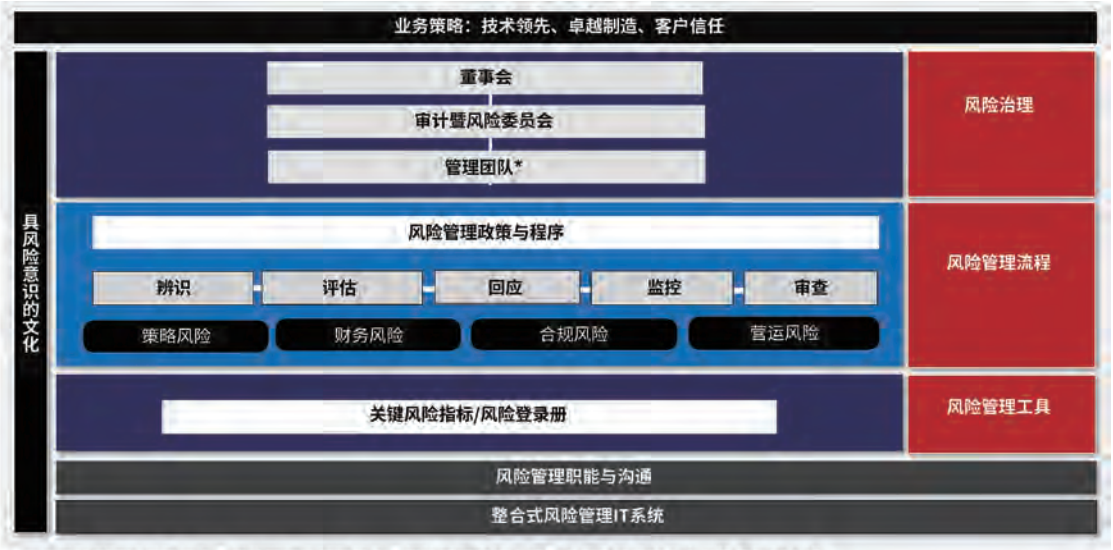
我跟他加起来，刚好在台积电服务20年。我是2001年入职，2011年离开；瓦基刚好在2011年入职，2021年离开台积电。

同一家公司、不同时期的人，一聊到公司的工作方式，就让我非常惊讶，怎么说呢?

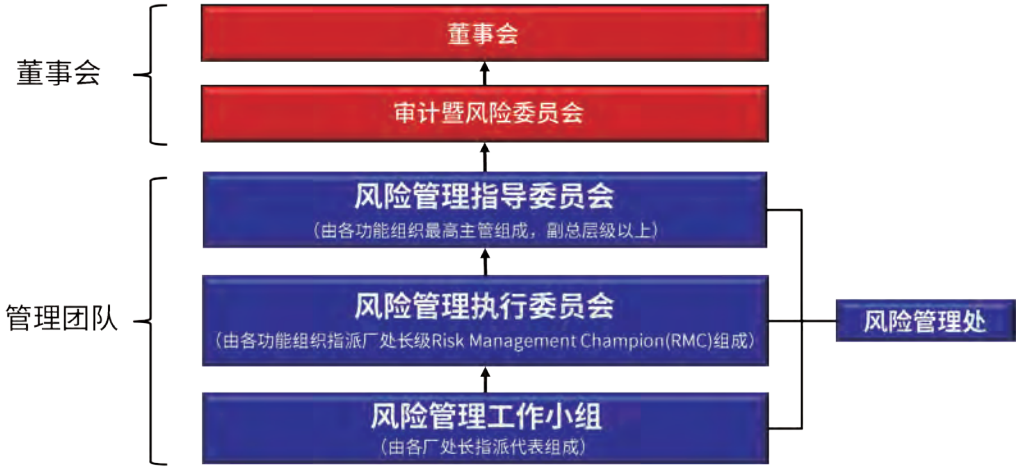
他在台积电学习解决问题的核心逻辑，竟然和我学到的非常相似。看来好的底层逻辑依然被台积电贯彻，而且越陈越香。

接下来和各位分享，2位横跨20年的台积电主管，学到底层核心逻辑有





*包含风险管理指导委员会、风险管理执行委员会、风险管理工作小组、中央危机指挥中心与危机处理小组



哪些相同?

解决问题要有共同目标

遇到问题就不要逃避，一定要先解决，再来咎责。在台积电，只要有心处理、有意愿承担，即使是超出职权范围的工作，都能可以协调资源，解决问题。

台积电的共同信念是，解决问题后，才能顺畅的运行工作，这对团队、公司和客户都很重要。也因为有这个信念，就能驱动每个人朝相同目标前进。

高效率开会

高效率开会的关键在于确定开会的必要性，以及做好会议前的任何准备，如此开会才有意义。要做到高效率开会，有 3 个重要事项：

一个议程要花多久时间？谁来报告？都要事先准备好。会议结束后会列待完成任务，需指派专人负责，并在下一次开会前完成。

解决问题的逻辑方法

瓦基分享，曾经在开会中，被老板发现分析资料有问题，老板说：“这个分析不符合逻辑，应该是要苹果对苹果，怎么会苹果对香蕉？”

听到这里，我惊呼：“天哪，这是我 18 年前就听过的东西！”可见这个底层逻辑，对于解决问题而言超级重要。如果比较基准点不一样，就会做错误决策。

策略风险	营运风险
·产业发展 ·科技变革（包含咨询技术安全） ·需求及平均售价下滑 ·竞争 ·重要政策及法律变动	·天然及人为灾害 ·产能扩充 ·新建厂 ·销售集中 ·采购集中 ·智慧财产权 ·诉讼或非诉讼时间 ·并购 ·招募人才 ·未来研发计划及预计投入之研发费用 ·企业形象改变对企业危机管理之影响 ·经营权改变 ·未遵循出口管控、环保及气候变迁相关法规及协议，或未即时取得营运所需相关许可之风险
财务风险	
·经济风险（包含利率变动、汇率变动、通货膨胀及税务法规变动或实施新税法） ·融资 ·高风险/高杠杆投资、资金贷与他人、背书保证及衍生性金融商品交易 ·减损损失	
其他风险	
·台积公司之董事或持股超过10%之大股东，股权之大量转移或更换 ·贸易政策	

确实的应用循环法则（PDCA）

每个人或每个部门的工作信念，都要有工作管理循环（PDCA）的思维。

做任何事情前，你的规划都需要被检视，如果规划有任何瑕疵，就会影响到下一阶段。务必要考虑到所有因素，才能往下一阶段。

执行时也要确保是按照规划进行的。每天都要回顾前一次执行是朝着对的方向前进。执行完成后，就要开检讨会议，讨论出下一次怎么做会更好。

持续改善的 DNA

二十多年来，台积电不断推行“持续改善活动及提案制度活动”，以建立持续改善文化。让更好的工作 DNA 融入员工的日常工作，每天就能不断进步。

如此一来，也能激发每个同仁，不断向标竿学习。持续思考能不能全面改善，从 1 个人开始这样想，扩展到 100 人、1000 人，这就是学习型组织，产生强大的思维力量。

台积电公司这几年推动 ESG，都是运用“持续改善活动与提案制度活动”落实与实践。

公司竞赛活动

积极参与公司竞赛，学习新事物，能获得正面回馈，以及能见度与认同感。透过竞赛活动、设定奖项的方式，激发每个人的潜能，就能让部门与部门、个人与个人之间竞争、学习。

关键在于，透过竞赛活动，你想达成什么目的。

以上就是台积电仍用于解决问题的 6 个底层逻辑，希望能帮助各位建构出高效工作文化，让每位同仁都有一致的底层逻辑，提升解决问题的逻辑思考能力。MFC