

對主管的要求

針對產品及銷售中心的處長及部經理們

前文

我們公司正在進行管理革新和工作文化革新，各位在此運動中扮演重要的角色，我需要各位的努力與協助來完成這件不容易的工作。

不時我會在與各位的交談中，或檢討會議中，或電子信中聽到大家將一些事沒做好的原因諉向公司文化，然後感嘆一番；有時候當我說主管這樣做不行，我會聽到其他主管或我的前任就是這樣的答覆；這些語言我以後不希望再聽到，這些語言正是我們要改革的一部份。各位看主管的職務，不知道看到的是責任呢？還是地位與榮耀？我希望是前者，那麼你認為你有扛起了責任嗎？你有擔當嗎？主管不是年度編個預算，月月交個工作報告，日日開開會，分配一下工作，年尾做個部屬考核就叫做在管理。你部門的工作態度，也就是大家常說的文化，是你責任的一部份，你部門的工作文化欠佳，你有最大的責任。對我報告的主管的工作態度，我有最大的責任，大家分層負責。切記一點，凡是主管，在工作文化這一議題，沒有感嘆的權利，而且你有以身作則的義務。

文化的革新，喊喊是沒用的，要用管理的手段來達成，所以我們管理也要革新，今年議薪我們強力的要求好壞幅度拉大，大家也做到了，這是第一步；我們要成為卓越的公司，還有許多改革要做，有關各位的部分，以下分幹、枝、節條述。大家看完之後會覺得沒有什麼，早就知道了，重點是各位要如此規劃你單位的績效，執行你的管理責任。光知道，不會執行是沒用的，所謂「行是知之成」。管理這一門功夫，皮毛人人會說，少人能融會貫通，要學到身心合一、舉手投足莫不契合要領，非得靠日日演練、反覆思索不可。

路走長了，大家也略能體會「青年創造時代」「疾風知勁草」這些話。世間兩等人，一等是將多數情境視為環境的人，事情做不好都是別人，或是環境，這等人經常感嘆，好像世界上的人都不如他有心，但是什麼試圖改變的努力都不做，藉口

那是環境，他無能為力；另一等人就是勁草和青年了，勁草只是不被環境折腰，不因爲別人這樣我也這樣，青年則有使命感，有擔當，視困難爲挑戰，積極的努力改變環境。感嘆者對於一個社會，一個團體是負價值的。

幹一 你對管理的領悟

管理追求的是什麼？簡單兩個字，就是績效。各位擔任主管，所賦予的責任就是要將貴單位的績效擠出來，要比別人好，要比去年的自己好。主管不是榮譽職，不是做做“行政工作”。怎麼知道績效好不好？當然要能夠量化量度，量度什麼？簡單說是產出 (Production & Productivity)，交期 (Delivery)，成本 (Cost)，和品質 (Quality)，即是我嘴邊長掛著的 PDCQ 四個 dimension。你能夠依 PDCQ 訂出你單位的年度目標嗎？你有方法去量度它們嗎？你有去量度嗎？你有和別人去比較嗎？你有與去年的自己比較嗎？你有檢討績效不佳原因嗎？你有爲明年做到更好的績效在盤算嗎？有付諸什麼行動嗎？如果你的答案是一連串的“是”，我認爲你已經掌握了管理的真諦，如果你瞠目結舌，但是看過許多管理名著，那麼你對管理就是枝節性的認識，融會貫通不起來的，因爲一切的管理觀念、思想、要求、和手法都是源自“追求更好的績效”這個基本訴求。我很抱歉我應該在任命你爲主管前就問你這些問題的，我應該更早點明此一課題，更早寫這篇文章的。

關於績效的產出和生產力的 dimension，還需要加強說明一點，它是效用 (effectiveness) 和效率 (efficiency) 的算術乘積。效用是說選對的事情來做，要依事情價值的大小定優先次序；效率是說把事情作對，要用最少的資源來完成，資源包括費用、人力、和時間。

你要成爲一個所謂 (9,9) 的主管，即是對人和事有同等的關切，(9,1) 主管只對事關切，是酷君型，(1,9) 主管只要人開心，叫 Country Club Manager，成無事。

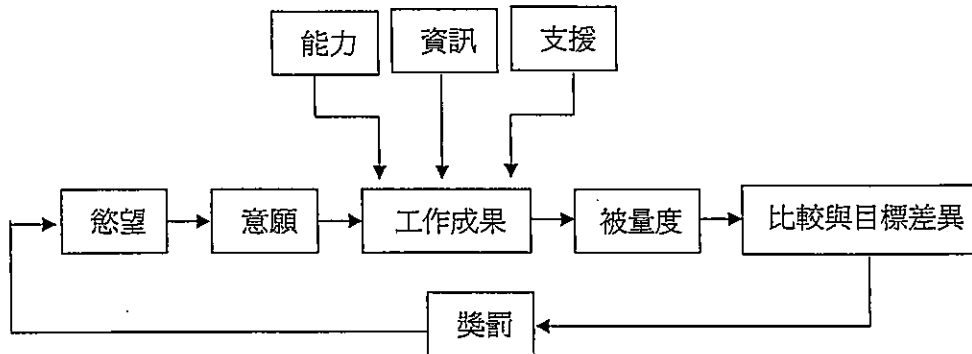
你都早就知道了？我也相信，但是你記於心嗎？做事都緊秉著這個績效思想嗎？你想透了影響團隊績效的要素了嗎？它真的已成爲你良知良能的一部份了？這個思想你要練到成爲良知良能，差別不在知與不知，差別在是否成爲良知良能。

幹二 你對人的瞭解和態度

不管公司的策略及行銷如何卓越，流程及組織設計如何有效率，控管方法如何實在，事情都是要人來做的，有多年經驗的主管大都會同意“人是團隊效率中最大的影響因子”，“帶人(待人)比管事要難”。

枝一 瞭解部屬和同儕

人的工作意願，或說動機，來自下面的激勵模型：



這張圖暗藏著千言萬語，何以下屬士氣不高？何以同儕不配合？何以工作成果達不到目標？下屬及同儕不一定說出或說得出全部的實情，主管要深自探討。人事管理上該注意的事情由這張圖也都可以想完全。量度、比較、賞罰的控管方法不全是那麼正規，走動式管理的嗅聽看，嘴裡一句讚美，及時的小獎金都是。慾望也不皆是錢，想想馬斯勒 (Maslow) 的金字塔。意願在內發諸於外的便是工作態度。

這張圖同意大多數人是自利的，但是團體可用賞罰手法來矯正，將自利的本性導向團體利益。當有同仁說出「人不為己，天誅地滅」的話，且面無慚色時，主管要慚愧，何以這種人還在我單位裡。「囚犯困境」的遊戲，你還記得嗎？有這種想法的人，一定沒受過教訓，孰之過？你要深切體會「囚犯困境」的哲理。

人做事，不管是基層員工，還是各階主管，都希望有一些自我發揮的空間。空間愈大愈需要本事，需要的本事大過他的能力時他會害怕，不敢承擔，主管應留意當下層開始抱怨其他單位或同僚支援不力時所露出的徵兆。

枝二 你對人的管理和領導態度

帶人(待人)的要領是真誠，是真誠的真誠。偽裝的真誠有社會經驗的人一眼就看穿，遲鈍者不久也能看穿。內心有誠，發諸於外的也都能符合做人守則了。

真誠用於部屬，也用於同儕，也用於客戶，也用於股東，也用於整個社會。你花時間去看去背那些守則，不如做好正心誠意，成為良知良能。

主管對工作績效評估的態度應是嚴明而不厲，要指出不滿意的地方，講出建設性的建言讓部屬有改善進步的機會，不要情緒化，致部屬產生抗拒的心理；也不應過於鄉愿，你不指出他沒做好的地方是害了他，此外，究竟獎罰是個零和遊戲，獎罰的目的還是為的提昇整體績效。

幹三 負責任，重承諾，不容出錯，即刻處理的執行態度

枝一 負責任

我們公司有分層負責準則，大家平時也叫它分層授權辦法，差異雖然不大，卻耐人尋味。經常的時候，我感到大家看到的是“權”，而不是“責”。事情沒做好，被拿出來檢討時，被“授權”的主管會說“根據分層負責辦法，我有權核決”。他的上級會說“他被授權了，我有什麼辦法？”那麼事情做壞了，責呢？雖然辦法是這麼說的，但是你若是處理此事的能力不足或資訊不足，你應該尋求上級支援的；同樣的，上級對下級所做的一切仍有不可逃避的責任，你要持續注意下級的決策品質，對於他尚不能做好的決策要採參與式領導，當然你要努力補強他做好決策的意願、能力、和資訊(此三項叫做授權三要素)，以期能照分層負責準則做事。你對分層負責準則正確的觀念是：(1)我在選任下級主管時，要注意他是否有負責準則上的這些責的意願和能力；(2)我如何訓練他以符合準則的要求。

此外授權也不是說他可以照他自己的意思決定，公司這樣子就不必 Run 了；公司發號司令的就只有一個人，就是被股東大會授權的董事長，他在“主管們會依他的意思做決策”的前提下授權給我們，所以授權的意願要素是說主管有意願根據上級的意願做好決策。再回到績效這一管理的真諦來加強各位對源頭的認知，你不

認為全公司上下左右一致是整體績效的關鍵要素之一嗎？我們可以讓主管各自照他自己的意思決定嗎？我沒意思說下級不得違抗上級的意思，如果你知道總經理沒照董事長的意思，或者沒以績效為依歸，或者違反股東信託，圖自己的私利，你都要舉發。

剛體性的組織不免有工作上的間隙，你要有擔當，有見縫補位的態度，只要是公司的事，人人有責。事情眼見不能及時解決，你應向上級示警求助，不要在追究責任時用「不在其位，不謀其政」的藉口來逃避責任，甚或反彈。

你一定嘆氣，說我沒做過事，不知民間疾苦。我也是小主管幹過來的，諸位現在走的路我也走過，景色是不同，二十五年山山水水，不要太低估我走過的路。

枝二 重承諾

你不可輕許，但是你對客戶及協力單位的承諾，一定要如期完成，承諾的規格能清楚盡量清楚，避免造成認知落差，交接落棒，傷害績效。須知他人是在你何時交件，交件規格是如何的假設下計劃他的工作，並給予下一手他的承諾，你的失諾會造成一連鎖的效應，一連鎖的損失，包括公司的信譽。在生活上都被看得很重要的信諾，當整個團隊一起運作時當然更是重要了，天衣無縫的團隊合作，除了精密規劃，靠的就是個彼此的“諾”，才能箭及屢及。為什麼主管會如此輕許藐諾呢？你會失諾，不外兩個原因，一是態度，二是沒有估算及控制能力。

失諾的人，被視為不可靠的人，不能信託的人。前程很差的。

你要建立起你估算一件工作需要動用多少人力和時間的能力，你要能夠估算產品成本及交件品質，你要建立掌控工作進度的機制，沒有這些能力，你經常會失諾。這個在「幹五 主管應具有的管理能力」會談到。

枝三 不容出錯

我需要主管對事情認真，認真到要求不容出錯。世界上是有那種人，天天掉東掉西的，團隊工作中更容易因交接面不清發生牛頭馬嘴的差錯。主管要仔細思慮可

能發生的失誤，做經常性的交接面溝通，並建立清單(check list)、流程、及制度來防範。

第一次做的事情，剛組成的團隊，新加入的團員最容易出錯。你不能以此為藉口，主管即便在這樣的情況下，也要做到不出錯。出錯就代表估算失誤，顧慮不周詳，溝通不足。成本過高、交期延誤，也算是一種出錯。新產品第一張訂單出貨，良率會不會有問題，測試程式可信度如何，打線圖是不是正確，封裝作業會不會出錯，客戶上線生產會不會有意外，都要加強注意，銷售人員在交貨後要不時聯繫一下客戶，這包括客戶第一次採用的舊產品，特別是用在以前未曾用過的環境，如電磁干擾較大的電器。新製程第一次量產更是得小心翼翼。新人絕對是團隊中最弱的一環，你的小孩第一次坐火車去台南遊玩，你會怎麼做以確保他平安回家呢？我不是叫你別給新人機會，我是說你要花時間和他事前演練，提醒他該留意的地方。

千慮一失，事情還是出錯了。你要修正清單、流程、及制度，確保同一差錯不再發生，不能只發一個 Mail，群體知識是靠正式 documentation 累積出來的。你要記取教訓，你最好記一本簿子，讓你的繼任者參考，新人、新團隊、新產品、新製程可能出哪些差錯。

作為主管，你要有不容出錯的工作態度，包括新產品的第一次 tape out，一次就做對績效一定最好。你又嘆氣了？真的不可能一次就做對嗎？還是你劃地自限？人類登月也是第一次啊！何以這麼複雜的任務人家可以不出錯？不要老是用吃燒餅沒有不掉芝麻的來麻醉自己，焉知日久不是吃芝麻掉燒餅，太離譜了？

枝四 即刻處理

這是 PDCQ 的 D (delivery)，交期要短。十倍速時代，你不能耽誤時間。客戶要求的服務，新產品推出的時間都是。

晶圓二廠張廠長常揶揄產品中心逼他 Super hot lot，晶圓出來後五天也不見測試，樣品回來後，也不見設計工程師加班驗證。對別人要求很高，對自己則輕鬆是我們常見的毛病。我不是要大家天天加班，假日都來。但是當自己站在關鍵路徑

(critical path)上時，我們必須如此要求，這是一個競爭的時代。擔任主管，作為表率，你不能遲到早退，你還要比部屬工作時間更長，你不時假日要來看一看，才知道各人的勤惰。前面說到生產力是效用和效率的乘積，其實在現實世界還少一項，那就是每週工作的時數，資本市場但看我們一個期間的收入和支出，才不管我們以每週多少工作時數做到的。效用和效率相同的情況下，工作時間長者產出多、交期短。當你承諾的交件時間延宕時，你更得要求加班完成，否則你如何取得別人的諒解？

資源有限下，輕重緩急要拿捏，不是簡單的先來先處理。快速成長的市場，搶先的優勢很大，因為客戶沒有足夠的資源做重覆的 R/D，這種市場產品的 R/D, Design-in, Failure analysis, 和生產，都要給予優先。

幹四 前瞻、智謀、創新、綜效的規劃態度

你不會有足夠的 R/D 資源來做所有的產品，你不會有足夠的 FAE 資源來做所有的 Design-in，一個產品也不可能適合所有人的同一需求，功能多、品質好的產品通常成本高，這些要納入區隔目標市場的考慮。消費者的口味，競爭者的產品及成本也一直在進步，這些要納入訂定新產品規格的考慮。

決定行銷策略也如同策略規劃一般，經過產品的大小環境分析，SWOT 分析，和競爭者分析的思考過程。重點乃是確定該產品或產品線是在我有競爭地位，而規模、利潤還可觀的未來市場區隔裡；要預測價格，決定毛利和成本目標，決定推出時點；然後你要思考如何補強弱點，拉大差距，設下障礙，並付諸執行。

常見的問題是：(1)缺乏前瞻性，著重目前的業績，不見未來業績的來源；看到目前客戶在用的規格，而非產品推出時客戶需要的規格；看到目前競爭的狀態，而未預想產品推出時競爭者的狀態；(2)智謀不足，做競爭者分析時，各優勢因素未給予自客戶觀點的權重，具市場區隔意義的權重；未將領先推出或落後推出列入優勢因素；未將客戶設計時的工程支援列入優勢因素；未利用公司內其他單位所能提供的價值，以綜效，即整體力量取勝；(3)創意不足，未能以增加對客戶的價值為思考中心，未以市場區隔的手段取得某一區隔的最大優勢；(4)未依分析結論出

產品生命週期內的價格趨勢，及自身的市場佔有率，以致誤導公司資源至無價值的事；(5)沒有補強弱點，拉大差距，設下障礙，並付諸執行。

幹五 主管應具有的管理能力

如同對人的瞭解一節的那張圖，你有了企劃及執行的追求績效態度，還要加上能力及資訊才能成事。

枝一 估算工作價值的能力

幹一提到績效評量的 PDCQ 的 P 由效用及效率組成。效用是看產出的價值。主管要提昇績效，必然要具有估算工作價值的能力，才能在眾多的工作中選出最值得做的，才能排定工作的優先次序。

在諸位的工作中價值是不難衡量的。一個 design-in 的機會算算如果成功的話，有多少毛利或邊際貢獻，成功率多少，這個機會的價值就是毛利或邊際貢獻乘以成功率；失敗的損失就不用算了，因為失敗最大的損失是放棄掉的那個機會的價值，一般叫機會成本的東西。一個新產品的價值是終其一生能夠產出的毛利或邊際貢獻，再乘以成功率。

毛利或邊際貢獻的估算靠數量、價格、和成本。成功率在 design-in 看客戶的競爭力及我們產品在此一應用上的競爭力，在新產品開發階段看我們自身的技術能力及能夠取得的外部資源。你要建立估算這些的能力，否則你算不出價值。

枝二 估算工作所需要的資源

能算出工作的價值還是不夠。你還要問投入要多少？生產力是效用和效率的乘積。投入的資源要分人力、時間、和費用。

先估人力。在 design-in 先看客戶能力，經銷商能力，客戶產品的複雜度，才能估算要投入多少 FAE 時間。在開發新產品，究竟需要新設計的部份有多少？要減少資源耗用，能取自現有產品的盡量取用，由上層設計開始，一直到 CPR，分段估算人力，這樣還估不出來，可以再切割成類比，邏輯，記憶體來算嗎？一個設計工程師在 RTL 設計，一個小時可有多少 Gate 的產出不知道嗎？那就枉為主管

了。需要多少人-時估出來之後，再依一週工作多少小時換成人-週，規格上、成本上要求較嚴的部份你再加給他一些時間。你一定要習於這些，你不能不加查問的接受下屬給你的人力估算，你不會算，他也一定不會，這個估算是有意義的，有意義的估算會造成你績效上的大問題的，項目如新產品選擇、開發優先順序、資源排程表、交期、個人績效考核都會一塌糊塗。你會成爲一個靠不住的主管，那你的管理價值何在呢？

人力算出來後，就是算交期了。在新產品開發，市場時機不是我們能左右的，行銷單位一定要依市場趨勢，客戶的設計起始時間，競爭者預估推出時間，決定新產品推出時點，不能太牽就 R/D 部門提出的開發時間；要做到這個時點要求，研發主管要審視開發流程，必要時要看得很細，找出關鍵路徑 (critical path)，你要用一週多少工作小時來將人時換成人-週？每週工時不能再加長了嗎？你可以用更多人分工，將關鍵路徑上的工作先期開始等手段，令交期再縮短。做到交期要求是研發主管能力的一項表現，實在已竭盡所能，也要解釋給產品企劃人員清楚，看產品企劃人員是否能將題目弄簡單些，或多允許一些時間，你必須了解無論選擇何者，這個新產品的價值必然要打折扣。

費用在新產品開發除了人事費外，主要就是光罩及試製了，你認爲光罩幾次爲合理呢？爲甚麼不是一次就對呢？先進製程的光罩費、光罩製作時間、晶片試製費越來越驚人，作爲主管的你一定要想辦法做到一次就對。

枝三 盤算全單位往後數季的工作，並分解分派到下屬

行銷單位的工作是選擇目標市場、企劃產品、選擇行銷管道、訂價、推廣及利潤管理。你不是公司裡的唯一行銷單位，要配合公司的願景，利用公司的整體力量與競爭對手競爭，對公司的整體力量強弱要有所了解，不可硬拼，要有智謀，反應要快，在不同的情況下，利潤最大化有不同的做法，要兼顧長短期。產品有其生命期，現有產品一定會逐漸凋謝，它們以多快的速度凋謝？這看整個市場，再加上市場佔有率的增減。價格以多快速度滑落？這看供需變化，你都要能夠估算。那麼本

單位被上級要求年銷售額，利潤率提升是多少？你因此可算出你每年須完成多少價值的企劃案。

舉例說，貴單位現有產品的年銷售額是 30 億，毛利率 35%，但是年凋謝速度是 12%，年價格下滑率是 15%，如果成本沒改善，那麼下一年同樣產品組合的銷售量，銷售額及毛利(或邊際貢獻)就知道了，銷售額是 $30 \times (1-12\%) \times (1-15\%) = 22.5$ 億，成本是 $30 \times (1-12\%) \times (1-35\%) = 17.2$ 億，毛利就是 $22.5 - 17.2 = 5.3$ 億，只剩下一半，毛利率是 23.6%，算一算與上級交下來的 14 億毛利目標尚有 8.7 億差額。這些差額只能靠新產品來補上了，算一算開發中的新產品加計成功率之後在明年可能的貢獻，銷售額 8.5 億，毛利 4 億，剩下的 4.7 億毛利差額就靠立刻要完成的新產品企劃案了，來不及了嗎？那麼行銷主管是不是該有三年的前瞻計劃呢？你必須知道，如果一個新產品要一季時間來企劃，四季時間開發，二季時間推廣才能見到銷售額，你要在七季之前開始工作，如果七季之後的那一季毛利尚有兩億的差額，而平均一個新產品加計成功率，只有五千萬的毛利，那你下一季一定要有四個企劃案完成，每個案要動用多少企劃人力呢？你因此換算出你下一季需要多少企劃人員。同樣你要計算負責推廣的人力、負責協助客戶設計的人力。人力不足可能招募到嗎？可在產品、推廣及客戶選擇上再精挑嗎？你無論如何不能沒有長期盤算，不能有能做多少就做多少的態度，團隊合作這樣是不行的，你會造成他單位人力忽閒忽緊、上級目標達不成。

行銷主管要如此，設計單位主管、銷售單位主管也要如此，只是設計及銷售單位要配合行銷單位的年度規劃來做盤算，何時要完成那些客戶在那些新產品的 design-win？何時要有人力接下進來的開發案？研發進度如何監控，以如期完成產品的 CPR？

主管之間要經常的溝通協調，不致於有 mission impossible 的企劃案出來，不致於有令行銷單位失望的 surprise。總之，單位主管要有將上級交下來的未來目標轉換為分年分季的下層目標的能力(所謂 rolling back the future)，才能做好全年策劃，才知道你每季要完成多少價值的那些工作、你單位的生產力要到甚麼地步才能

達成未來的目標。如果你都不會，或者劃地自限，我就很懷疑你的年度預算是怎麼來的？

概要的復誦一遍，你的上級給你的目標很可能是財務性的，你要能夠轉化為下層單位的產出目標，它們不一定是財務性的。你的上級給你的明、後年的目標要依 cycle time，產品的 S-curve 轉化為今日的、今季的目標。完成這些目標所需的資源一定要以績效指標換算。

枝四 估算市場大小，成長率，價格，自身的佔有率，成本

你一定很意外，為什麼我談管理能力一直不提企劃、組織、執行、溝通、協調及領導這些書上常出現的東西，而一直長篇在講估算？主要估算是企劃、組織、執行、和溝通的基本條件，估算不出，估算太離譜，這四件事就做不好，績效會大打折扣。我觀察大家做事在這一環很弱。因為不會估算，大家常會去套用一些市場調查公司的資料，雜誌上的資料，或者隨便猜個數字，或者花很多功夫做細算，這都不好。我在前面三枝已經非常突顯估算的地位了。前面也提到算毛利要數量、價格和成本，這三項如何估算呢？

估算數量，當然要算市場總銷量及自身的佔有率了，要估算以後數年，當然要算市場成長率及自身佔有率成長了。那麼市場大小及成長率如何算呢？有些電子產品是有相當可靠的歷史資料的，你要利用這些資料來建立你市場模型的參數，沒有可靠的資料就靠自己努力琢磨，再利用些零星的資料去拼湊了。電子產品只要人在用的，都可以人口來琢磨規模大小，三個問題要大致了解：(1)個人用的，還是家庭用的，還是公司用的？(2)有此需要的人佔總人口的比例有多少？(3)在有此需要的人中負擔得起的比率有多少？

以 PC 為例，世界 62 億人口中買得起 PC 的國家人口約 20 億，其中 15 到 60 歲的年齡層約 60%，在這 60% 中只有 80% 的人生活上或工作上要用 PC，以 4 人為一個家庭，每一家庭在辦公室有一台 PC，在家裡有一台 PC 來估，那麼應該有 $20 \text{ 億} \times 60\% \times 80\% \times 25\% \times 2 = 4.8 \text{ 億台}$ PC 在使用中；如果三年換新，那麼 PC 一年應有一億六千萬台的銷售量，實際統計數字我們知道是略低，在一億五千萬台附近。

你知道銷售量中不只是汰舊換新者，還有第一次購買者。第一次購買著是到了年齡層的年輕人，負擔得起的，加上新進收入層的人或家庭，收入層的變化來自 PC 的降價及國民所得的提高，愈來愈多的人買得起。假設除了上述 20 億人口已經買得起之外，尚有 5 億人接近買得起，PC 每年降價 10%，這 5 億人口年平均所得提高 3%，四人一個家庭，每個家庭一台 PC，那麼新購 PC 數就是 $5 \text{ 億} \times 13\% \times 60\% \times 25\% = 1 \text{ 千萬台}$ ，這 1 千萬台與 1 億 6 千萬台之比約莫就是年 PC 銷量成長率了。有這樣的市場模型在心裡之後，你就可以猜想如果全球經濟好轉，如果 PC 有革命性的功能出現，如果 PC 大降價對銷售量有多大影響了。因為換 PC 一定會換硬碟機，不換 PC 也要換硬碟機（容量不足，機械故障），你可猜知每年硬碟機的銷量一定大於 PC。監視器的銷量，CRT 和 LCD 的總和，一定低於 PC 銷量，經常有換主機不換監視器的，監視器的壽命五年吧！所以監視器的銷售量應該在桌上型主機的六成左右，LCD 取代 CRT 的過渡期銷量會大些，有人迫不及待要將 CRT 丟棄。

你可用相同的方法估算手機的年銷售量和年成長率，別於 PC 的是它需要網路基礎建設，價格較低，收入層會較寬，是個人使用，此外它歷史尚短，新增用戶佔總銷售量比例會大。

有了電子產品的市場量及成長率之後，你就可以用電子產品內用的某型 IC 量算出某型 IC 的市場量，用電子產品內某型 IC 量的增長乘以該電子產品的成長率算出這型 IC 的年成長率。

如果你可用 Porter 的五力分析加上供需消長或者簡單的用歷史資料估出價格下滑率，那麼全球各年銷售額就浮現了。你不要老是用 Dataquest 或 IDC 的數字資料，他們的數字應只用來佐證你的市場估算模型尚稱合理，唯有自建的市場模型會讓你有市場洞察力，有早於他人的反應力。

你再分析我們的相對競爭力，估算市場佔有率和佔有率之成長，就可以得出我們這型 IC 的各年銷量和各年銷額了。MRP, BP, 和新產品企劃，都可援用這些市場模型做估算，不要老是用 Bottom up。我們公司的產品多，一個個的談，時間既花

得多，聽者也不會記住什麼，應該用市場模型，市場佔有率來談，才能深入交換看法，才能找出該加强的地方，那些產品應該 Grouping 成一個市場呢？當然是以電子產品來看較為有利，記憶體和微控制器這種通用的東西要另想辦法，我想我們三階的產品線都應該有個市場模型，各位行銷主管可曾想過貴單位的三階產品線何以是目前的劃分嗎？這樣劃分有於績效改進嗎？它有幫助我們了解市場嗎？有幫助我們了解我們在該市場的地位嗎？

在相對競爭力的判斷上，我一般看到的論點都不足夠令人相信，相對競爭力應由客戶的角度來看，首先我們要判定客戶裡誰最具影響力，是設計工程師？設計主管？採購人員？或是品質部門？他們各自的角度不同，給各種評等因素的權重就不一樣，各客戶主要選擇決策者在權重的差異便造成市場區隔 (market segmentation)。客戶選擇用何一供應商的產品在設計工程師最重規格、設計之難易、和供應商的工程支援，設計主管還會重長期供貨意願、和品質，採購人員最重交期、價格、售後服務，品質部門則是品質、和售後服務，更上級人員又會考慮供應商的產能擴張、研發投入、和財務狀況。其他的常見缺失我在「幹四 前瞻、智謀、創新、綜效的規劃態度」中曾點到，大家再回溫一下。

枝五 團隊合作的要領

幹六 主管應具有的技巧

枝一 人力設備資源排程表

枝二 日常管理

枝三 報告撰寫

枝四 增強自己

枝五 增強部屬及團隊