

# 經理人

月刊

MANAGER today

Apr 2024 no.233

十特別企畫

## 挑戰「管理職」 勇敢當主管!

《經理人月刊》調查顯示：7成員工想挑戰「管理職」，卻因為薪資福利、組織支持不足等問題而猶豫不前，既期待又怕受傷害。本期採訪宏碁（Acer）全球人資長林弘道、台灣太古可口可樂總經理胡玲瑄、GU台中大遠百店長徐伊旻，談他們的職涯關鍵抉擇，與提拔部屬承擔管理職務的心法。 P.122

## 變動時代的管理必修課

一次  
讀懂

# 地緣 政治

強化營運韌性3學分 ▶

供應鏈：分散產地、降低槓桿，落實全球布局

人才：打造跨文化工作環境，促進多國籍人才流通

財務：成本持續升高，遷廠須考量補貼與稅制

培養地緣敏感度 ▶

基礎：素養檢測、理論演進、盤點衝突熱區與經貿合作

進階：美中對抗、俄烏戰爭、台供應鏈遷徙、半導體、能源、機械加工業現況

十 CEO管理講堂 P.96

寶島光學科技董事長 蔡國洲、總經理 蔡宜珊

深耕專業拓市場，  
「安」舊布新推轉型

十 名師一堂課 P.144

台灣大學資訊工程系副教授 陳縉儂

基於數據為公司加值，  
才是真正的AI轉型

定價220元 特價200元



www.managertoday.com.tw



精密加工產業 時碩工業總裁 黃亞興

# 以多元利基產品布局全球市場， 打造能挺過動盪的靈活組織

「全球變局，非我所控。」時碩工業總裁黃亞興在採訪中多次強調。非戰之罪，精密機械加工金屬零件業者時碩有親身之痛。

回顧2022年營收寫下49.86億元新高，年增15.8%，2023年，時碩營收，年減16%，來到42.08億元。營收下滑主因是俄烏戰爭、美國聯準會（Federal Reserve System）的升息政策等因素，預估市場需求降低，使半導體與自行車產業客戶去化庫存（減少或消耗積壓的庫存商品），也就連帶減少時碩的訂單。

黃亞興說，地緣政治會引發長鞭效應（bullwhip Effect），這指的是需求訊息在供應鏈中，從下游向上游傳遞時，產生的扭曲與放大效應。例如，全球前幾大的自行車廠，都預測不了顧客需求，時碩身為供應鏈上游，會受到

更大影響，「大家都看不清楚全局。」他們能做的，只有盡量強化庫存管控。

## 占全球不同產業利基市場， 降低單一事件的衝擊

黃亞興雖然說，企業難以控制全球變局，時碩的應對方式回歸基本功：聚焦全球利基市場、打造高附加價值產品，以及多元產品線。他們跨足的市場包含汽車零件（安全系統、傳動系統以及新能源車）、工業應用產品（流體、氣體控制系統、半導體設備相關金屬製品、高端自行車零組件）、航太產業等。

如此一來，即使產業題材更迭，他們仍能靠多元利基市場分散風險，「這也是為什麼，我們2021年買下天陽航太36.72%股權，在當時是反向操作。」黃亞興說，3年前全球受到疫情影響，許多航班被迫

取消、縮減，航太產業受到大衝擊，但他危機入市，背後的觀念就是看準景氣輪動，如今疫情解封，航空產業也已回溫。

工廠布局也是一樣概念，如果涉及軍工產業，要避開政治風險高的地區，也要多元化布局、不過度集中。像他們就有「China+1」策略，除了在中國生產，另在東南亞地區設廠，提升對突發事件的抵禦能力。

黃亞興解釋，他們考慮到當地政治穩定、能源的供應、土地價格和當地民族性和國際接軌的方便性，以及勞力供應，最後選擇在泰國設廠。

「在鄉下長大，走田埂就會知道要看遠路。企業要走到哪裡，你不要看今天，你要看長期。」黃亞興以走田埂來譬喻，低頭看近路，當前踩穩卻容易迷失，但只有抬起頭來，才能知道目的地在哪。他指出，經營企業也一樣，重視長期目



“

在鄉下長大，  
走田埂就會知道要看遠路。  
企業要走到哪裡，  
你不要看今天，你要看長期。

”

profile

黃亞興

1952年生，台大EMBA國際企業管理組碩士，曾任智伸科技副總經理。2000年成立時碩科技、2008年創立時碩工業，現為時碩工業總裁。

標，不受短期動盪影響，才能永續經營。

**組織扁平化、財務小型化，  
成員有效整合、靈活應變**

時碩第二個應變方式是組織的扁平化、小型化。這個概念就像阿米巴一樣，單一的組織可以是全功能組織，針對特定的客戶去適應和調整，激發成員有效運作與整合，「我們希望每一個小組組織裡的每一個成員都能稱職」。這樣的組織可以快速反應，快速做決定，也

強化了企業韌性。

實務上，時碩採取OGSM目標管理法，O (objective) 是最終目的、G (goal) 是具體目標、S (strategy) 是策略、M (measure) 是檢核，且每個部門、每半年都會嚴格執行一次，「我相信沒有幾家公司，可以做到我們的程度。」

黃亞興把財務報表完全拆解，回到更小的一個單位，讓每一個扁平組織都知道投入和產出的結果。一張OGSM檢核表上，會列出各個廠區（如中國、台灣）與各個事業處（如

汽車零件）的營收、毛利狀況，直接與間接人員的貢獻度，主管會定期追蹤，有哪些目標沒有完成，不同策略的效果好壞，以及討論如何具體改善，「早期我們是用平衡計分卡，這兩年導入OGSM，組織在目標管理上更對焦。」

他說，企業建立一個扁平化、賦權的學習型組織，重視知識傳承，事情就能專業分工，保持最佳調配狀態，把基本功做好，當大環境變動、地緣政治議題影響，就能在同樣條件下，把風險降到最低。🎯