

行 華 建 設

## 從實踐中 建立團隊合作的 組織文化

專訪李昌鈺博士物證科學教育基金會監察人

綺華建設 張嘉慶董事長

中央警察大學鑑識科學學系教授

李昌鈺博士物證科學教育基金會董事 張維敦 訪問

綺華公司從董事長以降，每個員工都必需參與主辦公司大小不同的活動，從接待客戶到年終尾牙，從慶生聚餐到登山旅遊，藉由實際舉辦活動的過程中，主辦人學得如何出思完成活動的所有細節，如何尊重他人創造溫馨感受，登山已經是綺華公司維持已久的傳統核心活動，更是建立團隊合作默契的年度大事。

張董事長總是身先士卒地參與公司所舉辦的登山活動，他堅持營造優質的公司文化，因為好的企業文化才能帶給員工愉悅感及滿足感，公司是員工第二個家。他在表揚林永富顧問攀登孫峰成功的晚會上笑著說：「當員工太年輕，團隊不夠時，公司的訓練方法就是要求年輕員工參加公司的團體登山活動，登山次數越多，工作體力自然就遞增。」

Core Value 核心價值

**專**訪張嘉慶董事長是一次相當溫馨的經驗，也是一次難得的學習機會。我從進入綺華公司大門就一直沉浸在備受禮遇的溫暖氛圍中，雖然可以明顯感受到公司人員都埋首在電腦桌前勤奮工作，但仍然處處可見同仁彼此對話中充滿幽默親切，與對我的熱情招呼。在訪談張董事長的過程中，熱情與坦率一直寫在他的臉上，面對我的提問總是侃侃而談，聽他講述經營綺華公司的理念時，更真切領略到他所獨特創建的企業文化，同仁們對內均能團隊合作展現十足的默契，對外則能以真誠的態度付出關心與尊重他人，顯然這是由於整個公司具有深厚文化底蘊所培養出的難得特質。

#### 辦好數個小活動就能辦好一個更大的活動

張教授：能否请您先談談您經營建築事業的理念？

張董事長：綺華是從事建築開發事業，產品消費的主要對象就是人，因此，如何能讓產品感動人，就是我們企業的經營理念。因此，當我們在進行產品開發的時候，第一個著眼點就是考慮如何體貼到客戶的需求，產品如何感動客戶，以獲得客戶的青

睐，所有的思維必須以客戶需求為導向。所以我經常希望同事必須能將「以客為尊」落實到生活與工作中的細節，形成做人處世的根本態度，那公司的企業經營目標自然容易達成。

張教授：您經營建築事業必然需要各種不同能力的人才，方可勝任各種角色職務，除了專業知能外，您如何培養他們更多元化的辦事能力？

張董事長：為了建立以客戶需求為導向的習慣，我通常會請不同的部門輪流主辦各種活動，包括接待客戶、年終尾牙、慶生聚餐或登山旅遊，讓所有的人都可以相互尊重彼此學習，更可以藉此培養團隊合作的默契，任何活動的主要的目標就是要將對人的關心與尊重表現出來，久而久之，那種誠心誠意的態度自然會慢慢地根植於所有公司員工的內在，形成公司整體行事的風格，一切從以尊重顧客的立場出發，透過活動的規畫執行強化承辦人員的綜合辦事能力，辦好數個小活動就能辦好一個更大的活動，辦活動者若能讓參加者滿意就比較能創造出感動客戶的建築產品。

多一分準備少一分錯誤



張教授：為了解綺華公司過去所辦過的尾牙、慶功宴或登山活動等，我翻閱貴公司檔案中的完整紀錄資料，從活動名稱設計、活動代表顏色、LOGO、紀念品與禮物、餐敘菜單、貴賓名單、名牌設計、餐桌桌牌設計、籌備會議紀錄等等，甚至於連餐桌上盆花的種類與高度，都是您們一而再，再而三的考慮所設計出來的，完全可以看出辦活動用心的精緻度，能否請您談談對同仁承辦活動的要求？

張董事長：事情不分大小，事情只有圓滿與不圓滿，公司整年下來有非常多的活動要辦理，我的態度是「想做就做，說做就做」，想好要做就積極去做，而且盡量讓事情做到圓滿，而圓滿的指標就是讓參與者與主事者都感動滿意。透過辦理公司的各場活動，從策劃到完成的執行過程，將「以客戶滿意為導向」的理念置入到活動每一處細節，抱持的態度就是「多一分準備少一分錯誤」。企業界有一句名言：「機會是留給有準備的人」，充分準備就能減少錯誤，準備充分也才有感動別人的機會。

張教授：從紀錄資料的完整性可以看出，您們連辦活動都建立標準化的作業流程，能否請您談談這樣的用意何在？

張董事長：處理任何事情的經驗需要累積，也需要傳承，從過去的寶貴經驗中得到啟發，從錯誤經驗中獲得教訓，這樣新的活動才能越辦越好。因此我希望我們所辦過的大小活動，從準備工作到完成結束的相關作業流程，都能建立起標準作業程序（SOP），好讓未來任何人辦活動前得以參考，另一方面亦必須建置辦活動所需的參考資料庫，包括交通、禮物、餐廳、旅館、花店、甚至於連餐廳的菜單種類與內容，都必須建立參考資料庫。有了標準化的作業流程，公司主管的負擔就會越來越輕鬆，活動品質也就越來越好。

#### 凡事尊重他人帶來溫馨

張教授：我對您這次專訪的安排及邀約在國賓餐廳用餐的兩次經驗，印象非常深刻，因為我一到會議室或餐桌上，就可以看到我熟悉的校徽與名字放置在我的座位前，這種以每個人所職單位為元素的客製化名牌，看了真會讓人深深感動，請您談談在這些作法上的出發點為何？

張董事長：任何到公司來訪的人，或接受公司

邀約的人都是我們的貴賓，我們所做的就是如何站在他的立場著想，對於開會或用餐，剛認識的人總是無法一下子就記得姓名與單位職務，我們利用每一個人任職單位的LOGO為背景，可以協助在場其他人早一點認識訪客，這也會對整個會議或用餐能順利進行有幫助，讓大家都留下更溫馨深刻的印象，我們深信多一點同理心就會贏得更多人的接受，這是我們剛開始的一點小心意，也拜網路化之賜，這樣的工作現在做起來一點都不困難。

#### 鼓勵每個員工都是登山的愛好者

張教授：您曾經說：「當員工太年輕，歷練不夠時，公司的訓練方法就是要求年輕員工參加公司的團體登山活動」，您可否告訴我這其中的道理何在？

張董事長：企業文化不能只是口號，一定要經過長時間的薰習養成，藉著公司所有人員的參與傳達到每個人的心中。我們曾經思考如何才能確保企業理念之傳播確實有效？我們就決定將登山活動變成公司傳統跟文化的一部分，員工透過登山活動，



不但訓練出更健康的體魄，在登山過程中建立起革命感情，更累積出相互扶持的信賴基礎，讓整個公司凝聚力大幅提升。而挑戰登峰的過程，需要團隊合作收集資訊、縝密的分析與計畫、足夠時間的訓練醞釀、耐心的等待時機和危機出現時的互助與支持，這將增進同仁們患難與共、同舟共濟的情誼。登峰成功的同仁，我們必定會安排一場令人難忘的慶功活動，和其他夥伴分享其榮耀，公司環境就愈來愈溫馨，這些點滴都將成為非常深刻的人生體驗。

登山的合作經驗經常會延伸到職場上的工作態度，面對問題時，大家會針對問題，共同研擬解決之道，制定達成目標，把公司的文化表現在策略上，遇到困難時，拿出登頂的勇氣與毅力，挑戰任何的不可能，所以我們常可看到令人驚艷業務成長。成功經驗的累積越多，就越能激發大家更大的雄心壯志，形成一種公司最重要的軟實力，所以我非常鼓勵每個員工都是登山的愛好者。

#### 團隊合作是永續成長最重要的養分

張教授：工作氣氛與工作效率總是息息相關，

綺麗風華  
宏觀築夢

您是如何創造良好的工作氛圍，又如何培養團隊合作的默契？

張董事長：「團結力量大」大家都知道，但是常常做不到，公司有來自不同成長背景的同仁，只靠會議上不斷溝通理念是不夠的。團隊默契的培養需要長期的合作互動，利用登山或露營等活動的過程最容易培養起來。如果團隊合作是因為來自於公司的組織結構上的壓力，而不是出自於情義相挺的願力，這樣的動力常無法維持長久。因為一般受制於組織階級中由上對下所形成的位能，由此位能再生成的動能，一般實施的動作就是命令，這是屬於結構上的動力，通常這樣的動力容易造成心理壓力，不多久就會造成心靈受傷，開始產生逃避、厭惡、壓抑與憤怒等情緒；反之，若由內在誠心誠意所發出的願力，則屬於剛健的根源動力，協助別人是存著感恩、珍惜、回饋或分享的心，心靈自由而不易受傷，就如青年守則中所謂「助人為快樂之本」。這是我們為何選擇常態性登山活動作為培養團隊默契的主要原因。

此外，我也非常感謝同仁們都能尊重我在工作時與下班後的不同角色，白天主管、幹部與部屬之間角色分工清楚，各司其職，能分工才談得上能合作，下班之後大家都是好朋友好伙伴，在餐桌上彼此不分職務高低，氣氛自然融洽，這是我們員工多年來相處互動的模式，也是我們彼此之間長期所培養出來的默契。

張教授：經營企業當面臨如金融風暴的嚴峻考驗時，您如何扭轉局面克服難關？

張董事長：再困難的事，只要立刻行動就會往問題解決的方向前進，雖然剛開始認為不可能處理的事，靜下來多花一點時間，多用一點心，找出新的角度，就可能有另一個平衡點，就好像一句名言說：「山不轉路轉，路不轉人轉，人不轉心轉」，只要我們擁有改變的勇氣和行動，就具備扭轉局面的能力。當金融風暴來臨時，別人可能還浸淫在徬徨無措、進退失所的沮喪裡時，我們仍舊穩健地鎖定計畫中的目標，以鴨子划水速度前進，贏在別人認為不可能的地方。經驗告訴我們，成功絕不是偶然，偶然的成功不會持久。我們也深信，大部份成功的企業，靠的不是高級的技術人才，而是能團隊合作的組織文化。 FACT