

東海大學
企業管理學系高階企業經營碩士在職專班
碩士學位論文

個人領導特質與知識型組織經營之關連性
—以潘冀聯合建築師事務所為例

The Relationship of Individual Leadership Characteristics
and The Management of Knowledge Organization
—A Case Study of J.J.Pan & Partners



指導教授：周瑛琪 博士
研究生：王培鴻 撰

中華民國九十七年六月

論文摘要

本論文主要是探討台灣地區開業建築師為首之潘冀聯合建築師事務所，經營成功案例之研究。本研究旨在探討其經營管理及領導特質之成功傳承經驗，作為準備開業或開業建築師之執業參考。經兩次親自訪談潘冀建築師後，本人盼能深入了解其經營管理事務所獨特之處，並建構實踐成功之學習參考模式，期貢獻基本實務性之研究探尋，包括建築師事務所經營者理念與角色、經營型態、外部服務業管理及內部人力結構規劃，另包含從領導者特質之分析來探討領導特質對經營建築師事務所成功之影響。本研究目的旨在能深刻體會其經營之奧妙，更期盼藉企業經營管理之知識，融入生活化之人生體驗，把握住每天持續學習及獲得生活的技能，以求達到日日進步。

關鍵詞： 1. 領導特質 2. 經營管理 3. 服務業管理

Abstract

This thesis is a case study on J.J.PAN & PARTNERS, an architecture firm that is considered one of the most successful ones in Taiwan. The primary goal of this research is to examine the successful pass-down of management and leadership characteristics, which can serve as an example for future firms or firms in practice. With two in-depth interviews with Mr. Pan, the author expected to find the uniqueness of Pan's management in order to build a learning model as a practical research and a reference for business operation as well. The model includes the creed and role of the top managers/owners, business models, external service management, and internal human resource management. Specifically, the model aims to depict the relationships between leadership characteristics and their impacts on the management in architecture firms. This author expects to grasp the essence of Pan's management and to integrate the experiences and knowledge learned from J.J.PAN & PARTNERS into the author's daily business practices. In doing so, the author could set the goal for continuing learning, life skill acquirement, and daily improvement.

Key words: 1.leadership characteristics 2.business management 3.service management

致 謝 詞

本論文能順利完成，首先要感謝的是潘冀建築師，願撥冗接受二次的深入訪談。其次也要感謝潘冀建築師助理賀秘書協助及鄭榮裕主持建築師接受訪談。

一路走來，感謝周瑛琪教授在研究過程中的指導，使得論文架構與內容更臻嚴謹完整。此外婉琪學妹參與第二次的訪談及協助提供相關理論參考資料，使得本論文得以順利如期完成。

感謝清晏同學協助論文口試，及國立中興大學潘競恆教授、名作文指導作家曾長泉老師、事務所同仁麗婷、憲忠及心昱的幫忙校稿。最後要感謝上帝及家人的支持，特別是女兒馨儀及兒子重凱電腦協助及指導，讓本論文能在忙碌的工作壓力下順利完成，感謝上帝的恩典及所有接受訪談的建築師先進前輩們。

王培鴻謹誌 2008. 06. 20

目 錄

	頁次
論文摘要	I
Abstract	II
致謝詞	III
目錄	IV
圖目錄	VI
表目錄	VII
第壹章 緒論	
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究範圍.....	4
第四節 研究方法.....	5
第五節 研究流程.....	9
第貳章 文獻探討	
第一節 建築師事務所之經營管理文獻.....	11
第二節 領導的定義與領導理論.....	13
第三節 領導特質理論.....	19
第參章 研究對象探討	
第一節 潘冀聯合建築師事務所之工作環境.....	23
第二節 潘冀建築師之「信仰」與「經營」理念.....	27
第三節 領導團隊合作默契及企業文化的建立.....	30
第四節 潘冀聯合建築師事務所曾面臨之經營困境.....	31
第肆章 訪談結果分析	
第一節 潘冀建築師之經營管理.....	32
第二節 潘冀建築師之領導特質.....	37
第三節 潘冀聯合建築師事務所經營成功之關鍵因素.....	43

第五章	結論與後續研究建議	
第一節	結論	49
第二節	後續研究建議	51
	參考文獻	
中文部份		52
西文部份		53
	附錄	
附錄一	潘冀個案訪談記錄	54
附錄二	個案相關人員訪談紀錄	60
附錄三	王紀鯤建築師見證認識半世紀之潘冀建築師	62
附錄四	潘冀聯合建築師事務所團隊主要成員照片	73
附錄五	潘冀聯合建築師事務所建築規劃設計作品	74

圖目錄

	頁次
圖 1-4-1 建築師事務所開業年數比例.....	5
圖 1-4-2 建築師事務所員工人數分佈圖.....	6
圖 2-1-2 台灣建築師事務所經營型態	12
圖 3-1-1 潘冀事務所整修前外觀及同仁合照	23
圖 3-1-2 室外夜間景觀	24
圖 3-1-3 室外夜空景觀	24
圖 3-1-4 室外白天景觀	24
圖 3-1-5 studio 工作空間(1)	25
圖 3-1-6 studio 工作空間(2)	25
圖 3-1-7 會議室討論情形	26
圖 3-1-8 模型及透視展示	26
圖 3-1-9 一樓室內服務空間	27
圖 3-3-1 潘冀聯合建築師事務所年資所佔比例分配圖	30
圖 4-1-1 組織架構	35

表目錄

	頁次
表 1-1-1 建築師公會所訂建築師執業業務流程.....	1
表 1-3-1 建築師執業業務流程.....	4
表 1-4-3 研究步驟	8
表 1-5-1 研究流程	10
表 2-1-1 各國建築師執業型態表.....	12
表 2-2-1 領導定義之彙整表.....	13
表 2-2-2 領導理論之彙整表.....	17
表 2-3-1 領導特質之研究彙整表.....	21

第壹章 緒論

第一節 研究背景與動機

一、建築師執業內容概述

依台灣省建築師公會建築師業務章則第二條：「建築師為自由職業之一，其任務為受委託人之委託，辦理建築物及其實質環境之調查、測量、設計、監造、估價、檢查、鑑定等各項業務。並得代委託人辦理建築許可，招商投標，擬定施工契約及其他工程上接洽事項，一面受委託人之酬金，一面運用其藝術及技術上之學術與經驗盡其業務上應有之各項義務。在設計時期，建築師對於委託人處於顧問之地位，貢獻意見及設計繪圖。」可知建築師屬自由業，建築師執業具特殊性且迥異於一般職業，主要以設計、監造業務為主，提供了結合美學、藝術與實用之專業顧問服務。

二、建築師執業網絡概述

從下表 1-1-1 得知，建築師位居產業的關鍵樞紐位置，運用其藝術及專業技術上的技能，同時結合相關專業技術人員的配合，以「多元的專業能力」提供業主（有私部門及公部門委託案件）專業技術的服務。

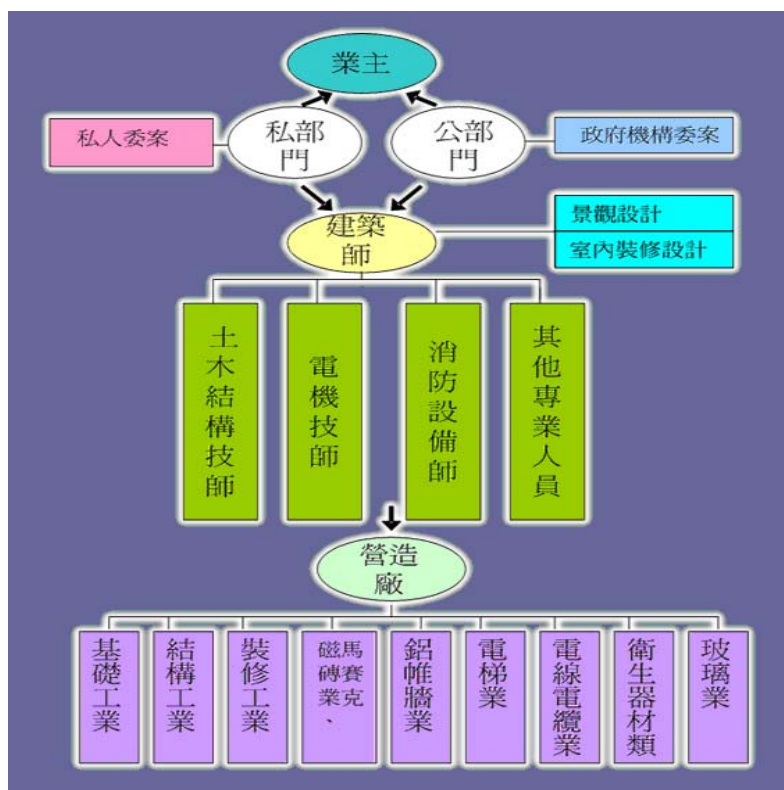


表 1-1-1 建築師公會所訂建築師執業業務流程表

三、台灣建築師事務所經營管理的現狀與展望

台灣目前的建築師事務所大多為二至五人左右之規模，所承攬的個案也以中小型案件為主。以台灣中部地區（台中縣市、彰化縣、南投縣及雲林縣）為例，建築師事務所雇用員工達 30 人左右，就屬大型規模之建築師事務所了。

潘冀聯合建築師事務所雇用員工達兩百六十人左右，規模遠超越台灣目前一般建築師事務所雇用員工之人數。在此種事務所人力資源規模下，潘冀聯合建築師事務所才有能力承攬及完成中大型建築規劃設計案，其案量之多可從相關建築雜誌之報導及其架設潘冀聯合建築師事務所網頁資訊可見一二。

台灣近幾年來受全球經濟衰退，致使投資意願與投資金額大幅度下降，加上中國大陸及印度等金磚四國，與其他新興市場經濟體相繼崛起，造成龐大之吸金效應，迫使台灣經濟及產業結構面臨轉型，也使得在過去被譽為「火車頭」的建築產業，也在這一波的衝擊下，首當其衝受到影響。

此外，我國在加入 WTO 以後，國內各項產業因市場開放而面臨全球性的競爭，目前建築師事務所的業務經營已面臨了更多元化及全球化的競爭環境，建築師對事務所的組織型態與經營管理方式，應依據時代的變局有所調整，除需致力於業務的爭取與設計的創新外，事務所本身的經營管理相關課題更是刻不容緩。

在時代潮流推演下，「事務所公司化經營管理」已逐漸成為建築師執業型態之主流，以具有公司經營型態的經營理念，在有組織的制度下，分層負責與授權，以團隊分工合作的方式來執行業務。逐漸取代過去由以二人或數人夥伴聯合執業之團隊合作模式。

建築業產業價值鏈活動包括設計監造業務、營造業技術、專案工程管理等。而在眾多項目中，雖然建築師執建築開發服務業中之牛耳，但隨著經濟景氣的衰退、社會的不安定及政治紛擾等多變因素干擾下，部分建築師事務所面臨關門，或有執業證照之建築師不敢創業的桎梏。

「潘冀聯合建築師事務所」稱得上是台灣建築界的「傳奇」。能在經濟不景氣的趨勢下，尚能持續獲利並永續經營。「潘冀聯合建築師事務所」如何以獨特之經營管理方式，創造建築師事務所經營之典範，是本論文欲探究之旨趣。

另國內目前對於建築師事務所企業管理之相關研究不足，故本研究針對潘冀建築師之領導特質，與此特質對事務所的企業經營成功之道有何關連性之影響加以研究？期待本研究能提供準備創業或已開業的建築師參考學習的範例。

第二節 研究目的

「一個成功的領導者需要具備什麼特質呢？」是最常在企業學習個案中被詢問的問題，特別是「領導很難以科學來定義，它卻像人人討論的「美」，都可感受到它的存在」。也許會有人對它感到困惑，但我會告訴他們「領導是一門藝術」，它需要內在修煉是無庸置疑的。

依據上節之研究動機，本研究將「潘冀聯合建築師事務所」作為個案研討對象，其主要目的是在深入了解潘冀建築師的領導特質為何？它又如何應用在事務所經營並獲致成功的經驗上。本論文研究目的主要分為：

一、建築師之經營管理：

藉由建築師事務所經營模式之相關經營理論，及有關領導特質之文獻回顧，然後以潘冀聯合建築師事務所經營為例探討：

- (一) 潘冀聯合建築師事務所執業型態。
- (二) 其外部服務業管理及內部人力資源管理之核心能力。
- (三) 潘冀聯合建築師事務所之經營文化與氛圍。
- (四) 潘冀聯合建築師事務所朝國際化與永續經營之目標與願景。

二、建築師之領導者特質：

(一) 探討目前為台灣最大型之聯合建築師事務所—潘冀聯合建築師事務所，如何在短短二十年左右，由五人成長為兩百六十人，且目前仍持續成長中。是故「探究其領導特質，在經營聯合建築師事務所團隊合作中影響之關連性」乃為本研究論文重點之一。

(二) 藉由本研究之訪談結果做深入分析、比較與探討，提供開業建築師在創(開)業過程中可學習參考的領導特質。

第三節 研究範圍

本研究範圍以建築師專業顧問服務內容、企業經營管理知識與領導特質理論為本研究論文範圍。

一、執業建築師之業務內容

有關本研究對象之建築師執業之業務流程，詳如表 1-3-1，其業務服務範圍主要以規劃設計及監造為主。

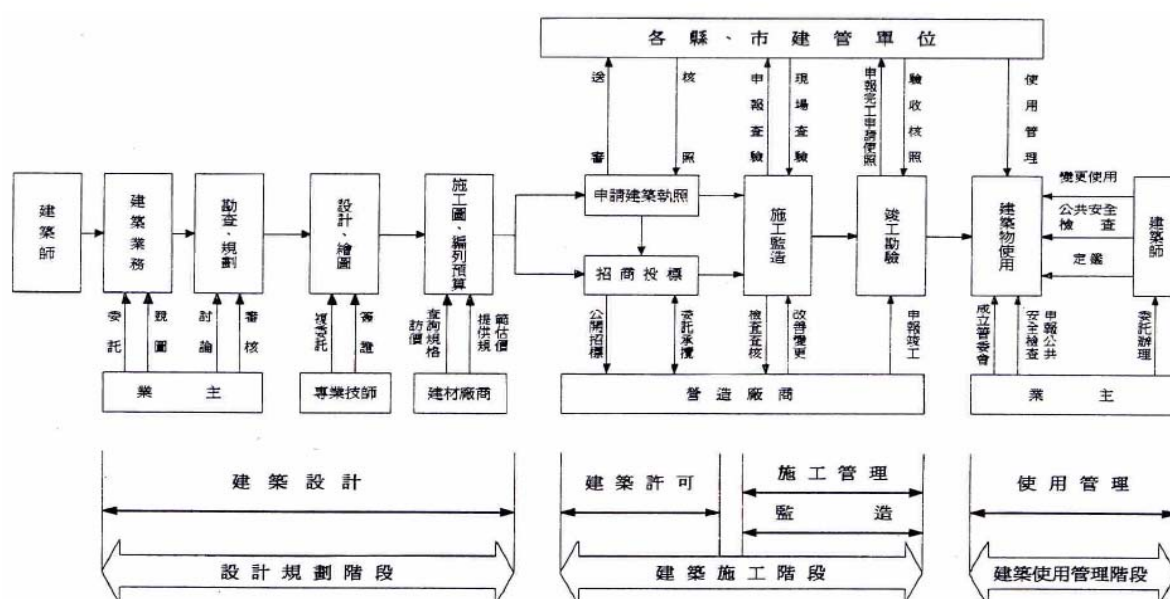


表 1-3-1 建築師執業業務流程

二、企業經營管理知識及領導特質理論

以企業經營管理知，研究建築師事務所經營管理及經營規劃架構，為本研究論文之主要研究範圍。

- (一) 瞭解建築師開(始)創業要先釐清依自己之核心能力，以提供市場定位，作區隔與差異化服務。
- (二) 瞭解如何建構事務所之特殊文化氣息與氛圍。
- (三) 以潘冀建築師個人領導特質為研究對象，並參考十四種領導人格特質，以開創「志於道、據於德、依於仁、游於藝」之基本信念。
- (四) 建築師之個人信仰理念，影響其專業服務內容與服務品質，藉由此服務品質呈現，了解目前執業建築師應提升之專業能力或服務項目。

第四節 研究方法

社會科學研究的主要策略分為五種類型：包括實驗法、調查研究法、檔案記錄法、歷史研究法，以及個案研究法。本研究將選擇個案研究法，因為本研究的主要目的在於探索一位創辦人之領導特質其所形成之組織文化與工作環境對經營績效的影響為何？由於研究的主體在於「個人」之領導特質，此類問題具有複雜與不易操作的特色。加上若採用量化的研究方法很難充份掌握創辦人之想法與其完整的思考邏輯，亦很難解釋其本身想法與做法（工作環境之構法與組織文化）之間的互動關係，故本研究將以個案研究法（Case Study Method）為主要的研究方法。

一、研究對象選取準則

根據本研究前述之研究目的，本研究之範圍是以國內建築師事務所為主要研究對象，並由於主要研究方法採「個案研究法」，因此在與研究主要目的結合後，將自國內各大經營有成之建築師事務所中選取一間能夠有效呈現並表達本研究目的之事務所為研究主體，選取標準如下所示：

（一）事務所開業年數

根據內政部營建署於「建築技術服務業經營概況調查與效益指標建立」之研究報告結果顯示，目前國內之建築師事務所開業年數皆集中在6~15年間，分佈狀況如下圖 1-4-1 所示，而由於一般經營成功的企業或是事務所，在開業年數上必須要有一定年數，因此本研究將選擇 26 年以上之執業建築師事務所。

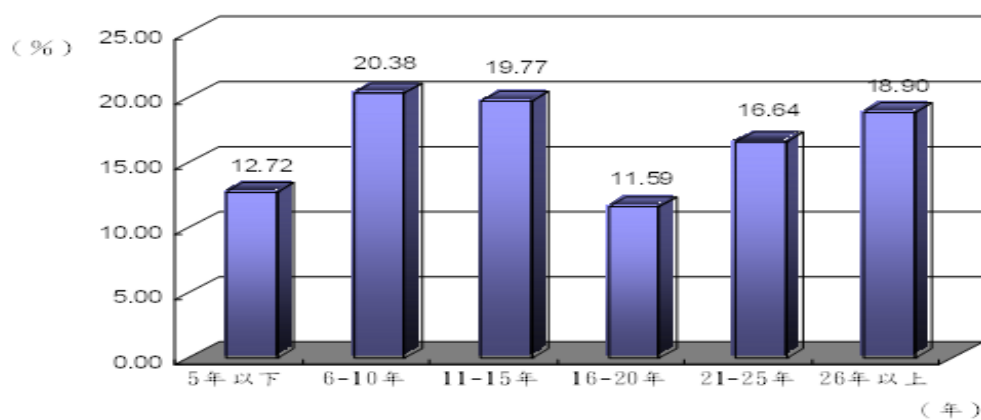


圖 1-4-1 建築師事務所開業年數比例

資料來源：「建築技術服務業經營概況調查報告」(95.2)

(二) 事務所營運狀況

本研究的主要對象為成功經營之建築師事務所，因此在財務面上，必須為盈餘狀態。

(三) 事務所規模

根據上述研究報告結果顯示，國內目前除了一些聯合經營之事務所外，其平均員工人數都在 2~6 人間之規模。因此，在事務所規模之選定，須從 21 人以上（1.53%內）的事務所中，選擇較大型之建築師事務所做為研究對象，以符合樣本抽樣原則。

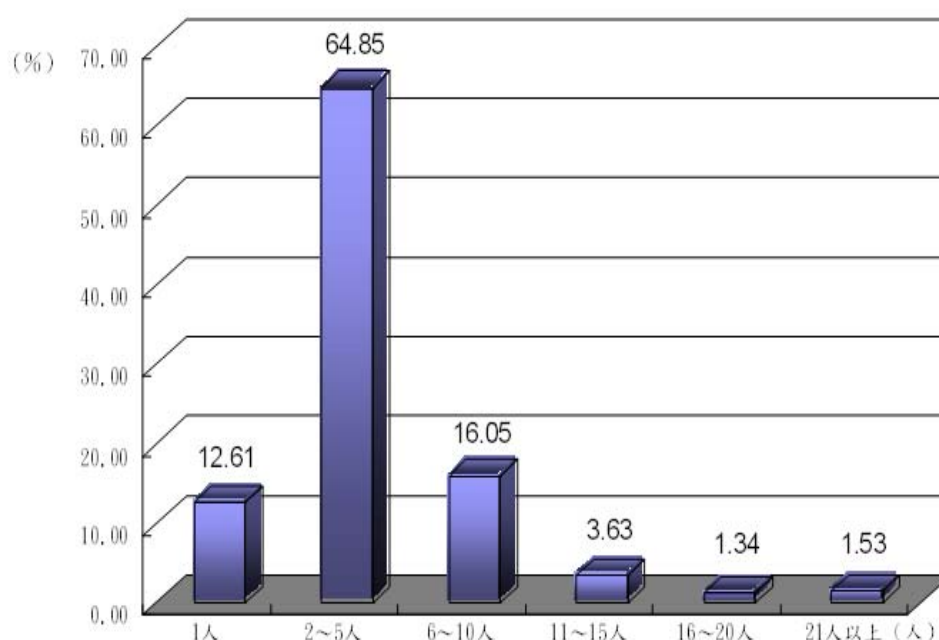


圖 1-4-2 建築師事務所員工人數分佈圖

資料來源：「建築技術服務業經營概況調查與效益指標建立」研究報告（95.2）

最後，根據上述條件及作者與研究對象一直有保持聯絡及交情下，本研究選擇之研究對象乃確定為「潘冀聯合建築師事務所」。該事務所聲名遠播享譽業界與學界，為建築業中執牛耳的團隊。事務所至今開業 27 年，運作狀況良好，營運範圍除台灣外，也擴展至中國大陸地區，員工人數達 260 人以上。皆符合本研究對象之選擇準則，詳細之個案內容將於第參、肆章作整理與分析。

二、研究方式

首先藉由直接研究訪談個案的方法，來研究潘冀聯合建築師事務所經營管理之道及個案之領導特質。

(一) 研究方法

1. 採用直接個案訪談方式：

個別訪談 (Personal Interviewing) 是訪談者藉由雙向溝通，從受測者獲取資料的方式。

2. 訪談結果整理研擬分析其成功經驗

(二) 研究步驟

1. 先蒐集潘冀建築師發表之事務所作品集及接受媒體雜誌採訪之刊物。
2. 研析其領導風格 (包含宗教信仰之信念)。
3. 訪談潘冀建築師本人經營領導理念及訪談早期其夥伴、同事 (教學) 及同行之看法。
4. 從其投入台灣本土教育設計工作及經營事務所二十七年實務經驗整理研析建構成功經營參考模式。

本研究進行之步驟，如下頁表 1-4-3 所示：

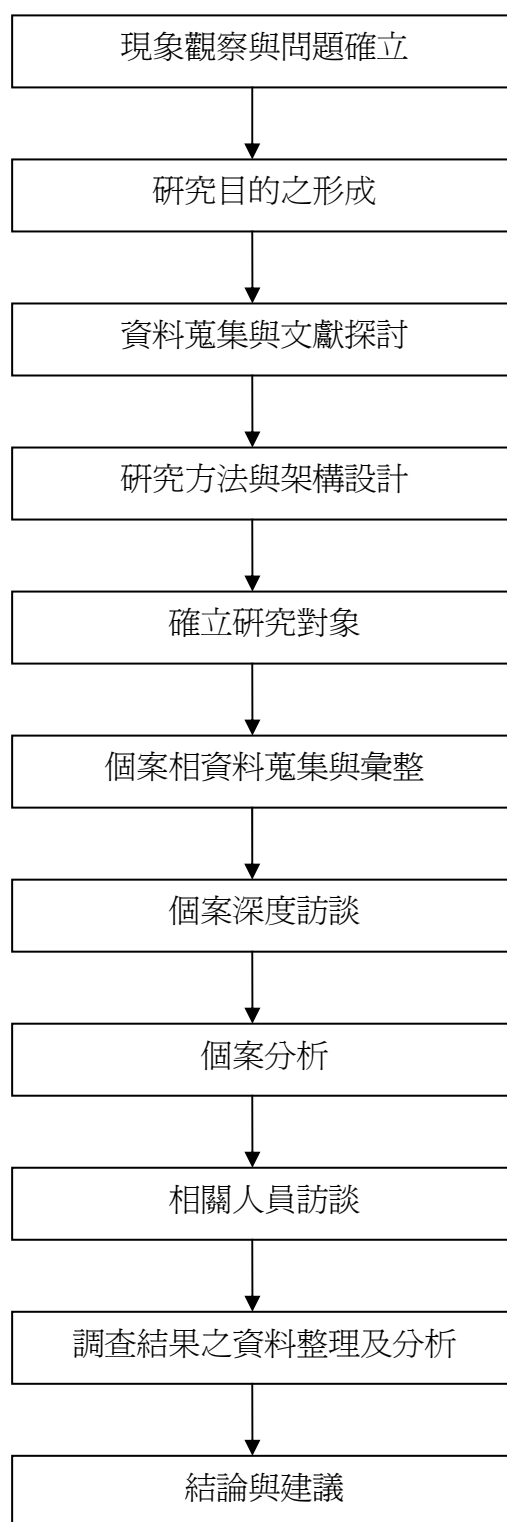


表 1-4-3 研究步驟

第五節 研究流程

本研究進行的流程，如下頁表 1-5-1 所示：研究者依研究動機，確定研究目的後，隨即進行關於建築師事務所經營管理文獻與領導特質理論等資料之蒐集與閱讀。同時整理訪談潘冀建築師事務所之工作環境、潘冀建築師個人的信仰與經營理念，以及潘冀建築師如何領導事務所團隊並建立合作默契與企業文化。

研究進行過程中，也藉訪談潘冀建築師相關人員的方式，進行各種資料的交叉驗證與分析，經歸納與整理後，進行本研究報告的撰寫。

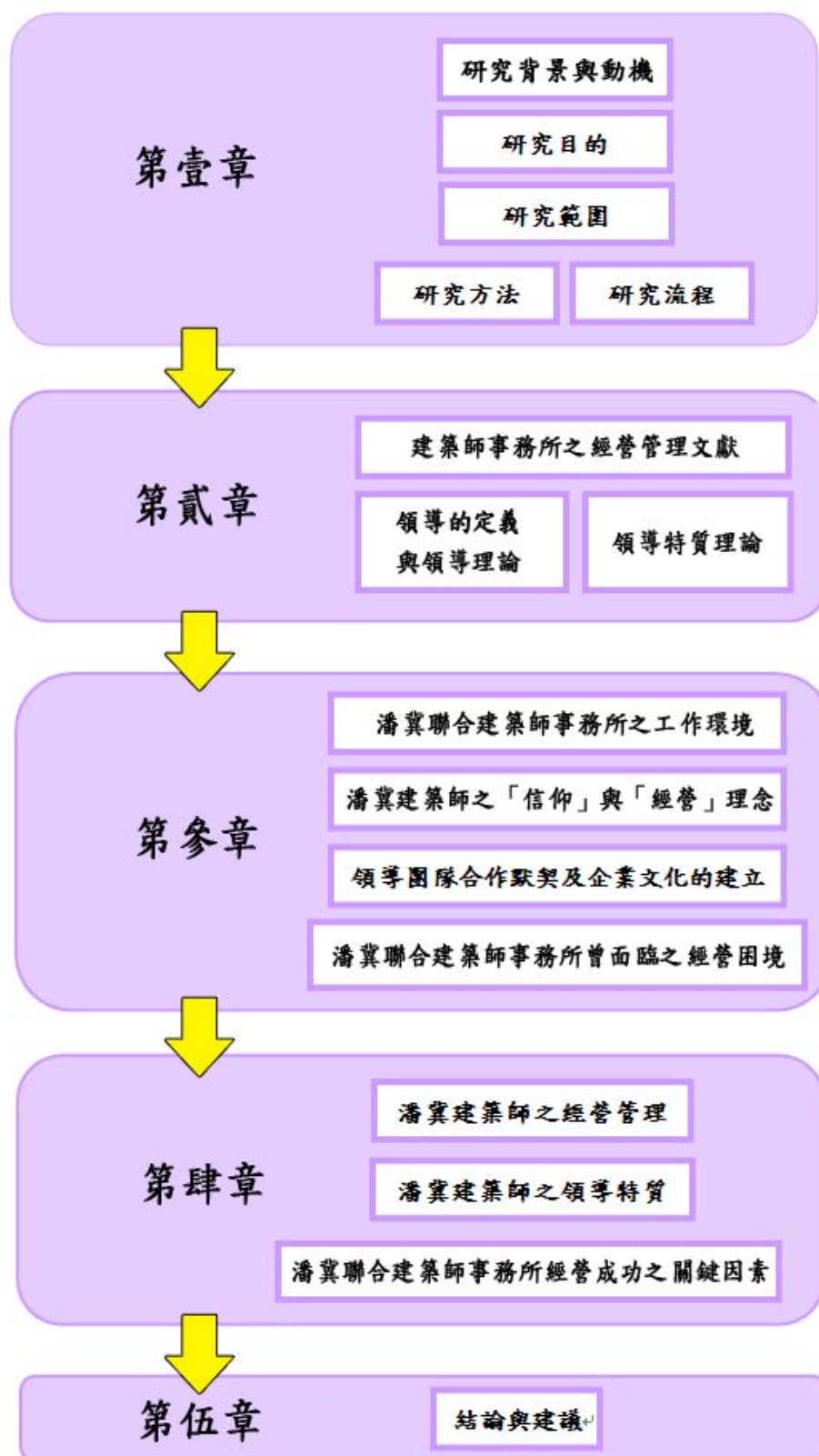


表 1-5-1 研究流程

第貳章 文獻探討

第一節 建築師事務所之經營管理文獻

潘冀聯合建築師事務所之「執業型態」為合夥建築師事務所，依建築師法第六條規定，潘冀建築師在西元 1999 年成立潘冀聯合建築師事務所，回顧與參考建築師經營管理的相關文獻，整理出以下的分析與結論⁶：

一、建築師事務所「執業型態」將其劃分為獨資、合夥及公司化，並分析個別之優點與缺點，就其研究查詢事務所係人的組合並非財產的組合，不應為財團法人的公司組織⁶。

二、「黃啟芳」研究「建築師之經營管理」需先觀察外面的環境變化趨勢，瞭解競爭態勢，尋找一條可以生存的經營方向來，然後才能依此方向，去調整事務所的體質，再將調整後的內部經營方向，適應外部環境的變化。

三、差異化策略、低成本策略、集中化策略之優勢，納入建築師之經營管理策略課題，並將人力規劃、組織規劃、財務規劃、研發規劃、資訊規劃、文化規劃作為建築師事務所經營規劃內容。

四、文獻指出未來研究方向：

(一) 將來若能作事務所經營【規劃實例】進行分析，將使其論文更完善。

(二) 【多角化】策略最適合建築師事務所之長期經營策略。

五、就建築師執業型態，各國之不同型態比較如下頁表 2-1-1：

表 2-1-1 各國建築師執業型態表

	台灣	新加坡	日本	香港	美國
執業資格 管制法令	建築師法	建築師法	建築師士	建築師註冊 條例	建築法
執業階段 管制法令	建築師法	建築師法	民法	商業法	民法
執業資格 特別限制	須加入建築師公 會		任何人皆可 申請設立建 築師事務所而 由註冊之管 理建築師負 責管理	須定居於香 港	
執業型態	1. 個人執業 2. 聯合事務所	1. 個人執業 2. 有限公司 3. 無限公司 4. 其他專業 公司組合 型態	1. 個人 2. 組合 3. 匿名組合 4. 合名會社 5. 合資會社 6. 株式會社	1. 個人執業 2. 公司型態	1. 個人執業 2. 一般聯合 3. 有限聯合 4. S 公司 5. 一般商業公 司

註：S. Corporation，其特色為營業稅與個人所得稅一次徵收，而非如其他型態公司之課稅方式分兩次徵收，只有少數州允許設立。

六、台灣的建築師事務所經營型態主要以個人事務所為主佔 93.05%，另以聯合事務所型態佔 6.95%，目前政府並未開放公司化經營型態。

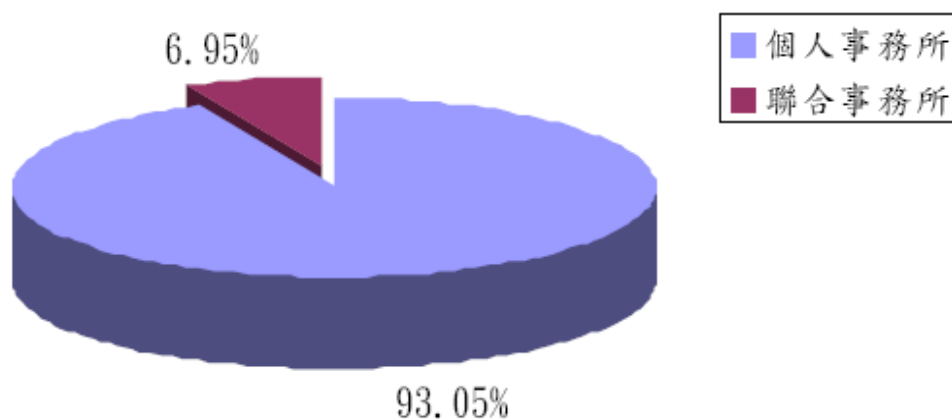


圖 2-1-2 台灣建築師事務所經營型態

第二節 領導的定義與領導理論

一、領導的定義

領導的定義眾說紛紜，一般而言，領導是指一種人際關係的活動程序，管理者藉由這種程序以影響他人的行為，使其趨向達成既定目標。以下大致整理國內、外學者對領導的定義如下：

表 2-2-1 領導定義之彙整表

學者	內容
段玉裁	「領猶治也。領，理也。皆引伸之義，謂得其首領也。」「導者引也。」
陳正邦（民 68）	領導之意義，係以適當的方法與行動，諸如協調、激勵、參與、授權、溝通等，在團體交互行為的過程中，以身作則，從心理上影響他人，以增進其工作能力，激勵其責任感、榮譽心，啟發其潛能及自動自發、團結合作之團隊精神，順利而有效的達成機關的政策或目標之一種藝術。
廖榮利（民 68）	領導是一種藝術，領導是透過組織以達成團體的共同目標，是做決定和督導決定的執行，是促進成員間的分工合作、溝通與互動；但是領導不是指揮他人來滿足個人的支配慾。
曾柔鶯（民 88）	凝聚組織成員的共識以達成組織目標與計劃。
Katz & Kahn(1978)	在組織例行指引的機械式服從之上，影響力的增進。
Collins（2001）	在談及第五級領導人特質時認為：「謙虛的個性及專業的堅持」。
Dubrin（2001）	有能力去激勵組織中的成員並給以其信心來達成組織的目標。
Robbins（2001）	影響團體達成目標的能力。
De Vries, Roe and Taillieu（2002）	領導是一種情境需求，此種情境需求受組織內成員任務及內部組織因素的影響。
Bruce and Kathleen（2005）	領導者必須要認知組織成員的個性是多元性的，在此情況下，領導者要透過革新靈活及不破壞的方式下，來完成組織共有的價值與目標。領導者可以經由組織內部人員的教育訓練，及必要性的內部資源與支援，藉由領導者的影響力，來協助組織成員共同完成組織目標，並且讓組織成員與組織共同成長。

資料來源：本研究整理

二、領導理論

有關於領導的理論及研究相關資料很多。國、內外學者對領導理論的看法、定義及構面各有不同，故領導理論並無一致性的一般定論。大致而言，依照理論研究的年代依序為：特質理論(Trait Theories)(又稱「偉人理論」)、行為理論(Behavioral pattern theory)、情境理論(Situational theory)及近代論。茲將以上各理論分述如下：

(一) 特質理論(Trait Theories)

特質理論是屬於 1950 年以前的研究理論，它主張以人格特質與人格因素，來區分有效的領導者。早期學者多認為成功的領導，乃由於領導者擁有某些個人特質，包括生理、人格特質、智力以及人際關係各方面。

(二) 行為理論(Behavioral pattern theory)

此理論認為領導效能如何？並非由於領導者是怎樣的人而是取其行為，主張應研究領導者的行為模式與領導效能之間的關係。相對於特質理論，行為理論意涵人們可透過訓練而成為適任的領導者。行為理論較常見的理論類型有以下兩種：

1. 《雙導向理論》

由 Rensis Likert(密西根大學之研究)於 1961 年提出，該理論認為領導者的領導方式可分為兩種，生產導向與員工導向；生產導向強調工作技能和任務，關心團體任務的分配與完成，而員工導向領導者關心員工的個人需求與滿足，接受群體成員間的差異。該理論較推崇員工導向之領導者，認為其與高生產力，高工作滿意度有關。

2. 《兩構面理論》

西元 1957 年俄亥俄州立大學提出。其將領導者類型分為兩種，定規與關懷。定規型領導者在達成目標的過程中，可能為己與為組織成員界定及結構化角色的程度，而關懷型領導者則以互信和尊重成員想法，及感受來定義工作關係的程度。該研究結果顯示，生產部門與高定規呈正相關、關懷成負相關。非生產部門則相反。一般而言，高定規與低關懷的領導方式效果最差。

(三) 情境理論(Situational theory)

西元 1960 年代後期，學者開始以情境的觀點來審視領導行為，具代表理論模式如下：

1. 《費德勒領導權變模型》(Fiedler contingency Model)

西元 1974 年由 Fiedler 提出。其提出三種情境因素：領導者與成員的關係、任務結構及職位權力，並透過 LPC 量表衡量出領導風格，如能與三種情境相互搭配，將可增進領導效能。其結果顯示，領導風格是無法改變的，欲改變領導效能，只能更換領導者，或改變情境，改變情境的程序稱之為組織工程。

2. 《情境領導理論》

Hersey and Blanchard 於西元 1993 年提出，該理論說明領導風格須配合部屬的成熟度，並將領導風格分為告知、推銷、參與及授權四種，強調領導行為須因員工或情境而異。其研究結果也顯示，領導風格須配合部屬的成熟度，才能有最好的領導效能。所謂「成熟度」是指人們有能力也有意願去完成一件明確任務的程度。

3. 《路徑目標理論》

西元 1974 年，提出者為 House and Mitchell，該理論認為領導者的工作是協助部屬達成他們的目標，並提供指導和協助，來確保部屬的目標和群體或組織的目標一致。而所謂之路徑，指領導者應可幫助部屬確認路徑，以協助部屬達成他們的工作目標，並能藉由減少路障和陷阱，使達成目標的路徑更為容易。目標則是領導者應該設立達成目標的獎酬標準。

研究結果，領導者可彌補員工或職務安排上的缺失時，員工的工作績效和滿意度都將受到正面影響。而當任務相當明確，員工已具有處理任務的能力和經驗時，若領導者仍多花時間進行指導，將導致員工有不受信任之感覺，致使無法發揮領導性能。

(四) 近代理論

主要由兩大類論調即《轉換-交易型領導理論》和《魅力-願景型領導理論》如下：

1. 《轉換-交易型領導理論》

(1) 交易型領導

定義：領導者透過清楚的角色和任務需求，來指引或激勵部屬朝既定目標前進，類似一種交易方式，即部屬達成既定目標，領導者就滿足其需求。

類型：如上述所提之各種行為理論、情境理論大都為此類。

(2) 轉換型領導

定義：領導者會激勵部屬超越自己的利益而以組織利益為重，且能對其部屬產生深遠的影響。亦即領導者透過注意部屬所關心的事，和員工的發展需求，激勵部屬以新觀點思考群體的問題，以改變員工對事物的認知，進而投入額外的努力，以重視組織力。亦即追求自我實現，促使組織進步。

2. 《魅力-願景型領導理論》

(1) 魅力型領導

定義：熱情自信的領導者，其個性和行動，會影響到他人的行為。

意涵：魅力型領導的團體成員有較高的績效、較高的任務適應性，及對領導者與團體的較佳適應性。

(2) 願景型領導

定義：願景型領導是魅力型領導的進一步發展。指創造並清楚表達一種能改善現狀，並且是實務、可信，與具有吸引力的未來願景，此願景若能適當地選擇與執行，可將藉由喚起技術、才能和資源，來促使未來願景之達成。

茲將以上提及之理論，依其年代順序整理如下表 2-2-2：

表 2-2-2 領導理論之彙整表

時間	領導理論	主題	構面	內容摘要
1930~1940 年代	特質/偉人論	領導能力是與生俱來的。		找出能區別領導者與追隨者，有效領導者與無效領導者的特質。
1940 年代 晚期至 1960 年代 晚期	行為論 俄亥俄州 立大學 密西根大 學	尋找一組有效的領導行為模式;即領導效能與領導者行為的關聯性	定規與關懷 生產導向 員工導向	高定規與低關懷的領導方式效果最差。 高生產取向、高員工取向之領導風格對工作會有正面的結果。
1960 年代 晚期至 1980 年代 早期	情境理論 Fiedler 權變理論 Hersey and Blanchard 情境領導理論	發展有效的領導模式，有賴於所有因素的結合;有效的領導受情境影響。	任務導向 關係導向 任務行為 關係行為	三種情境因素;領導者與成員的關係、任務結構及職位權力。如能與三種情境相互搭配，將可增進領導效能。 領導風格須配合部屬的成熟度，並將領導風格分為;告知、推銷、參與及授權四種，強調領導行為須因員工或情境而異。

	House and Mitchell路徑目標理論		指導型導向 支持型導向 參與型導向 成就導向	部屬及環境之權變因素，其中環境因素決定了那類領導行為最具輔助效果，而部屬個人特性，則決定環境與領導行為如何相互作用。	
1980 年代 早期以後	轉換-交易型領導理論	具有遠景的領導者。	交 易 型	承諾的後效酬賞、實質的後效酬賞、主動的例外管理、被動的例外管理。	藉角色澄清及工作要 求，來引導或激勵其 部屬
			轉 換 型	魅力影響、 激勵鼓舞、 智能激發、 個別關懷。	給予員工關懷及智力 上的刺激，且本身又 具有領袖魅力。
	魅 力 型		能夠提出願景、清楚說明願景、願意冒險達成目標、對環境限制及部屬	團體成員有較高的績 效、較高的任務適應 性，和對領導者與團 體的較佳適應性	
	魅力-願景型領導理論				

			願 景 型	需求之敏感度。	創造並清楚表達一種能改善現狀，並且是實務、可信與具有吸引力的未來願景，此願景若能適當地選擇與執行，可將藉由喚起技術、才能和資源來促使未來願景之達成。
--	--	--	-------------	---------	--

資料來源：本研究整理

第三節 領導特質理論

一、領導特質論文回顧

吳淑如(民 91)《領導特質與團隊效能知覺之關係研究—以北區升研究所文理補教業班主任為例》之論文研究，研究運用「領導者特質量表」與「團隊效能量表」，針對 480 位北區員工進行實證調查研究，其重要結果如下：「領導者特質」的因素構面，包括有：經營環境的敏銳性、策略的決斷力、社交能力與專業知能、企圖心與洞悉力、人力資源開發能力、組織活性化能力、創新與變革的能力、明確的願景與行動力；而「團隊效能」的因素構面，包括有：學習型文化、團隊共識與激勵制度、尊重與彈性授權文化、資訊的整合度、團隊目標達成率。其在「領導者特質」中，除了「社交能力與專業知能」外，其餘皆與「團隊效能」有顯著的影響性。而個人變項中與「團隊效能」的相關性之中，性別、職級與部門沒有差異性，而在年齡、資歷與教育程度等仍有所差異。

葉雅正(民 92)《全國性社會體育運動組織領導人，領導風格與領導效能關係之研究。》經問卷調查所蒐集資料，藉由統計分析獲得研究結果。其中提到：在領導部屬執行業務推動工作，應對協會未來的發展上，能勾勒出具前瞻性且有效益的計畫方案與目標願景，且明確告知部屬，使部屬在執行工作上，

都能同心共同朝既定目標願景，戮力以赴。並針對其個別差異，作妥適的關懷輔導，部屬感受上司的作為，將會回饋在工作執行上，有助整體目標的達成。

曾詩茹(民 94)《人與組織配適對組織承諾之關連性研究—以領導風格和領導者與員工間的親信關係為調節變項》以東部地區(花蓮、宜蘭、台東)的中小企業員工為對象發放問卷，經因素分析和迴歸分析後發現，員工與組織配適程度和組織承諾呈正向關係，且配適構面中創新、結果導向、支援、重視獎酬、團體決策具顯著性；另外，領導風格與親信關係也會正向影響員工組織承諾，且親信關係具有調節效果。

而在曾威哲(民 94)《組織變革—領導型態之探討》之研究，其以個案研究法分析，發現(1)管理階層推動或團隊成員自行形成的團隊訓練策略，(2)管理階層運用包容機制和控制機制的領導策略。為了調整在改善活動初期成員的負向認知和行為，避免成為變革阻礙，因此透過上述兩種策略去形成團隊合作的狀態，以促進團隊學習的效能，最終形成團隊領導能力和導向團隊創新的行為模式，幫助團隊成員持續性地調整認知與行為，以快速適應變動的情境。而組織成員遭遇環境變化時，可透過包含兩種機制的領導策略，再次強化團隊領導能力與團隊創新的行為，以衍生能夠適應變化的認知和行為。

本研究將以上之研究資料彙整摘要如下表 2-3-1：

表 2-3-1 領導特質之研究彙整表

研究者 年代	研究結果摘要
吳淑如 (民 91)	(1). 「領導者特質」的因素構面，包括有：經營環境的敏銳性、策略的決斷力、社交能力與專業知能、企圖心與洞悉力、人力資源開發能力、組織活性化能力、創新與變革的能力、明確的願景與行動力；而「團隊效能」的因素構面，包括有：學習型文化、團隊共識與激勵制度、尊重與彈性授權文化、資訊的整合度、團隊目標達成率。 (2). 「領導者特質」中，除了「社交能力與專業知能」外，其餘皆與「團隊效能」有顯著的影響性。
葉雅正 (民 92)	在領導部屬執行業務推動工作，應對協會未來的發展上，能勾勒出具前瞻性，且有效益的計畫方案與目標願景，並明確告知部屬，使部屬在執行工作上，都能同心共同朝既定目標、願景，戮力以赴。針對其個別差異，作妥適的關懷輔導，部屬感受上司的作為，將會回饋在工作執行上，有助整體目標的達成。
曾詩茹 (民 94)	領導風格與親信關係亦會正向影響員工組織承諾，且親信關係具有調節效果。
曾威哲 (民 94)	(1)管理階層推動或團隊成員自行形成的團隊訓練策略，(2)管理階層運用包容機制和控制機制的領導策略。為了調整在改善活動初期成員的負向認知和行為，避免成為變革阻礙，因此透過上述兩種策略去形成團隊合作的狀態，以促進團隊學習的效能，最終形成團隊領導能力和導向團隊創新的行為模式，幫助團隊成員持續性地調整認知與行為，以快速適應變動的情境。而組織成員遭遇環境變化時，可透過包含兩種機制的領導策略，再次強化團隊領導能力與團隊創新的行為，以衍生能夠適應變化的認知和行為。

資料來源：本研究整理

二、領導特質

許多研究指出，領導風格是直接影響部屬績效、士氣及滿足感的最大因素，人格特質為影響領導風格最深遠的主要因素，故本節將就領導者特質理論，以十四項領導特質介紹，並同時作為分析潘冀建築師領導特質之參考⁵。

(一) 領導者特質理論⁵

Robbin (1998) 認為領導者特質理論係指領導者具備某些與眾不同的特質，這些特質是非領導者所（欠）缺的。David (1972) 認為有四種特性與成功的領導者有關：

1. 社會成熟性與寬容。
2. 人際關係的態度。
3. 智慧。
4. 內在激勵與成就慾望。

Dubrin (1998) 則認為領導者的人格特質可以分為兩種：

1. 一般人格特質。
2. 任務導向特質

包含自發的、對他人敏感與同理心、彈性與適應性、內控性、有勇氣的、恢復力強等。此特質可作為培養領導者的品格，透過管理領導藝術的轉換，可直接影響組織成員及部屬品格，Patrick (1997) 則從美軍「陸戰隊領導藝術基本要則」提出十四項領導特質，本論文藉採此特質理論作模式探究潘冀聯合建築師事務所經營成功之道。

第參章 研究對象探討

針對研究對象之事務所工作環境，由早期在忠孝東路辦公大樓搬至現址開業 20 年之際，整體作一全面性之翻修與設計之整建工程，創造出其行銷、接待、會客、會議及具人性之 studio 工作（討論）空間，融合潘冀建築師之「信仰」與「經營」理念，創造出合作默契及企業文化的建立。為進一步深入瞭解其中個案真實運作情形，乃採個案訪談之方法進行本論文之研究。

第一節 潘冀聯合建築師事務所之工作環境

一、透天厝連棟住宅作為事務所工作空間

設在台北市仁愛路三段連棟透天厝展現設計工作室(Studio)的風格和特殊的人性工作空間,其外觀,詳如圖片 3-1-1¹⁰。



圖片 3-1-1 潘冀事務所整修前外觀及同仁合照¹⁰

二、事務所整建工程（西元 2001 年）¹⁰

事務所遷至現址 20 年之際，為因應人員增加及鄰棟增租後需作一全面性之翻修與設計，因此，事務所才有今日的建築特色與規模，它是由 5 棟 4.5 米寬、20 米長的連棟住宅交互連通所組成，為了塑造分組 studio 的工作氣氛，遂同時在各個區域內區隔出可供討論的空間，藉以增加同事

間彼此的互動關係，激發創意。

室外立面外加之鋼材、壓花鋼板皆由工廠製作，再搭配各種不同圖案的網點玻璃，以表達現代工業化的簡潔意象，詳圖片 3-1-4。大片的玻璃開窗面，不僅可以提供室內較多的自然光源，同時在夜間亦能塑造出燈籠般的溫暖效果，詳如圖片 3-1-2 及 3-1-3。



圖片 3-1-2 室外夜間景觀¹⁰



圖片 3-1-3 室外夜間景觀¹⁰



圖片 3-1-4 室外白天景觀¹⁰

室內工作單元的设计，以考虑私密空间与视觉上互通的平衡作为主要的概念。个人工作区域的隔板，采用雾面玻璃，使内外光线得以流通，详如图片 3-1-5 及 3-1-6。傢俱设计亦以烤漆钢板、冲孔钢板及玻璃组合而成，希望能利用材质的特性，让原本狭长形的室内空间在视觉上能有延伸穿透的效果。室内照明以暖色灯光上下方式，直接及间接的增加空间感及流畅性。整体的色彩以白色及暖灰色为基调，搭配部份点缀色墙面，使空间更富层次感。



圖片 3-1-5 studio 工作空間¹⁰



圖片 3-1-6 studio 工作空間¹⁰

希望藉此能適切的表達出事務所獨特的文化，並對舊有都市紋理之尊重及建物再利用之可行性，作一具體的示範，詳如圖片 3-1-7 及 3-1-8、3-1-9。



圖片 3-1-7 會議室討論情形¹⁰



圖片 3-1-8 模型及透視展示¹⁰



圖片 3-1-9 一樓室內服務空間¹⁰

第二節 潘冀建築師之「信仰」與「經營」理念

一、建造「磐石」基業

在西元 1980 年左右，潘冀獨立創業時，他偕夫人孫寶年(國立海洋大學院長)到台北縣萬里鄉芥菜種營地，由淡江團契舉辦之夏令退休會時，他講述了一段新約聖經記載在馬太福音第七章 24~27 節—「所以，凡聽見我這話就去行的，好比一個聰明人，把房子蓋在磐石上。雨淋，水沖，風吹，撞着那房子，房子總不倒塌，因為根基立在磐石上。凡聽見我這話不去行的，好比一個無知的人，把房子蓋在沙土上。雨淋，水沖，風吹，撞着那房子，房子就倒塌了，並且倒塌得很大」。他說：「他是位建築師，而這段聖經是描述房子蓋在磐石上才會穩固」，雖然事隔二十多年，但他當年所講述其堅持一貫的信仰基礎，仍讓我至今還記憶猶新。

他那個年代在海外學成因看到異象…台灣就像舊約聖經尼希米記之荒涼倒塌的城牆，夫妻在得到異象後，整裝打包回到台灣教書並創業(在當初算是少數)，學生曾在西元 1981 年左右參加台北市浸信會仁愛堂聚會—主日崇拜中曾看見其夫妻虔誠敬拜、奉獻及遵守上帝話語去執行的「基督徒」風範。

二、常出國旅遊，以增廣見聞及設計創意

潘冀建築師與其他建築師最大不同之處，在於他肯「放下」手邊忙碌工作，而經常偕夫人出國旅遊，在去(96)年 11 月 8 日訪談中，他曾說「出國旅遊對其專業的建築設計創意有很大的助益」，這與古人說的「讀萬卷書不如行萬里路」意涵相近，而且據潘冀也曾說這是其經營夫妻幸福之道的重要秘訣。

三、是「管理者」非「擁有者」的經營角色

在去(96)年 11 月 8 日及今(97)年 4 月 11 日在潘冀聯合建築師事務所作個別訪談中，潘冀重複說了二~三次，他對於自己的事業能成長茁壯，主要理念乃在他一直認為他是上帝派來當「管理者」，而非「擁有者」的認知管理理念，這樣就不會「患得患失」，而且公司的福利能與所有員工分享，這樣公司也才能留住一流人才。而這個理念與聖經詩篇中，大衛所常敘述的，他是客旅的、是寄居的角色，且與詩篇第 127 篇第 1 節所述「若不是耶和華建造房屋，建造的人就枉然勞力，若不是耶和華看守城池，看守的人就枉然警醒」相同。

四、不拿「回扣」卻創造新商機(新顧客)

在建築業界，能堅守原則並兼顧工地監造品質的不多，潘冀說：「他知道承包商標了他設計的案件，倘營造費用利潤不好，他會主動邀約見面，曾經有黑社會大哥（拿槍）來討論協商，皆被其曉以大義而改變，他認為人常是處在灰色地帶，他希望引導每個人行事都走向正派之途」。因他堅持不拿回扣的立場始終沒有改變，他也因此結交（產生）了新的客戶（能認同他且信任他的設計監造能力）。而他的顧客（業主）也大半信任他，故面對繼續將開發建案當然會再交給他處理設計及監造工作。

五、顧客滿意度一把握準點

潘冀在去（96）年11月8日曾說：「他曾為一家製造業之場所提供設計監造服務，而這家公司倘延遲一天就會損失新台幣一億元左右。」如此大的時間壓力，他不但能如期完成，而且居然能作到每個環節緊緊相扣，倘若稍有不慎，延遲交辦之任務，其損失巨大可想而知。

六、隨時「歸零」處理日常事務

潘冀曾在天下雜誌及本論文訪談中，說他處在設計與行政作業之中，除了經常會拿著筆記本，隨時作設計外、還隨時歸零作閱讀並檢討公司設計案內容，有時還得抽出時間接受訪談。

七、企業家恢宏氣度及生活哲學

有次在逢甲大學開設計評審會中，經評審委員林文賢教授（該校建築系教授提出某項質疑時，潘先生回答『他確實未考慮到，回去會再深入研究設計』，雖然他貴為國內最大建築師事務所之老闆，但仍然能以「恢宏氣度」與「遵守聖經教導」之行事原則，用最謙卑且有氣度地的態度來接納審查委員的意見，真讓人不得不肅然起敬。

「積極的人在困難中找機會；消極的人在機會中找困難」。很多事，光說不練，是大忌。其實你真正動了，就沒那麼可怕，就可以一步步地迎刃而解，只要你有積極的動力和信心。他不喜歡原地踏步，且只要事情沒做到、沒做好，心理就不舒服。他不怕挑戰，且常在想，人們為什麼害怕挑戰？是因為不知道。他曾說其實人們感到疲倦是

因為腦子裡想了太多該做而沒去做的事情，所以要保持靈台清澈，不要大腦塞了太多東西。

潘冀建築師有一套他自己的 ON&OFF 學，他曾說人的腦子可以像水龍頭一樣開開關關，其秘密就在於時刻整理情緒，專心地活在當下，他不把不同的情緒帶到不同的地方，否則事情會做不好。

他定義成功是什麼？是權嗎？是利嗎？是地位嗎？他覺得，其實好好做，該你的就是你的，不該得的，用不好的方法，也拿不到。

八、服務品質好及「顧客」滿意度佳

陳邁建築師(宗邁建築師事務所主持建築師)稱許「潘冀做得又快又好，不僅照顧到功能，也讓建築物人性化許多³。」

莊子壽處長(台積電新場廠規劃及工程處)觀察潘冀的作品正如其人：沉穩內斂、層次分明，重視設計細節及對周遭的影響。而這與潘冀對建築的看法有關³。

九、建立「行銷」—品牌

他在西元 1980 年左右就曾出了一本有關環境的書，從出版之作品摺頁、作品集已出版兩本、專屬網頁之建立及常接受天下雜誌及福音媒體訪談來看，潘冀建築師有用心在建構其品牌及行銷策略。

十、創意工作講究紀律

潘冀認為講究紀律對做創意的人非常重要，因為講究紀律，才能空出更多的時間，讓自己好好思考，或是將創意執行出來，稍微計劃一下，不要太放鬆自己，有什麼事情做不到的³。

十一、「感恩」與「回饋」

潘冀建築師說，過去台灣社會有許多知名建築師，但沒有一個建築師傳承下去，從社會資源來講，是很可惜的事。從西元 2005 開始，他把開始把自己四十幾年來累積之建築理念及經驗整理成文字，希望能好好傳承下去，對這個社會有些助益。

第三節 領導團隊合作默契及企業文化的建立

一、經營一個大家庭

人是很重要的資產，因事務所目前聘用 260 位員工，其中資歷滿五年以上有(將)近一百位，五位就有一位年資超過十年，事務所可以做些很不一樣的，是因為潘冀有一群有經驗的人。潘冀聯合建築師事務所員工年資所佔比例分配詳如圖 3-3-1：

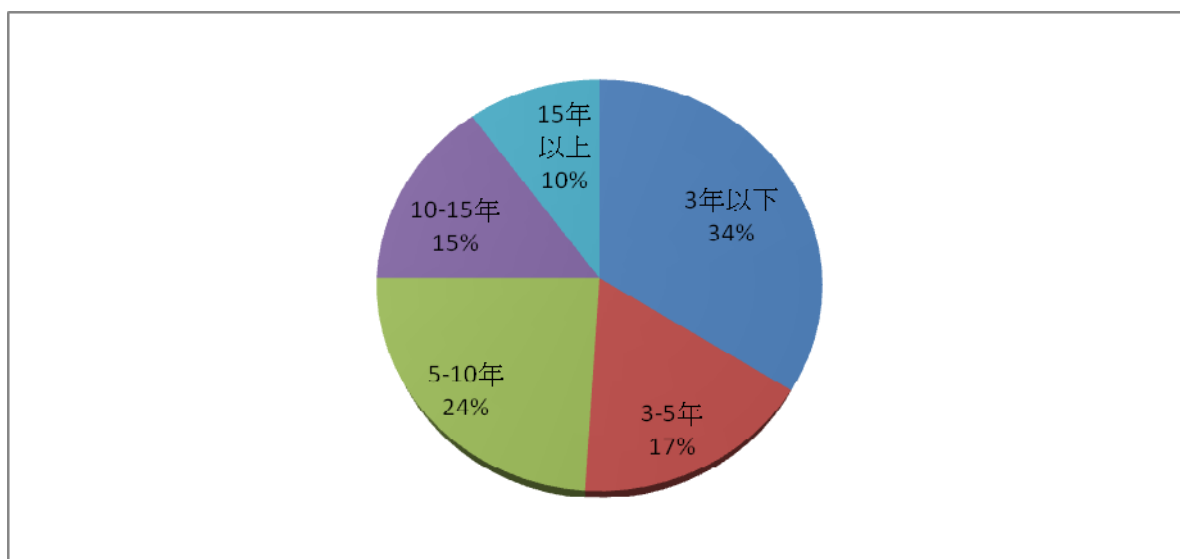


圖 3-3-1 潘冀聯合建築師事務所年資所佔比例分配圖

二、人才的「選、用、育、留」

他及主管在大學建築系任教，藉此途徑發現人才，事務所不太登廣告才，若有空缺多由同仁推薦。

三、每星期開一次人力會議及每二星期開一次策略會議

會議重點在於了解公司每一個人目前的工作能力與狀況，隨時調整、追蹤，做更好的安排並對未來定出的策略方向作檢討。

四、企業文化的建立

(一) 設在台北市仁愛路三段透天厝，展現出設計工作室(Studio)的風格和特殊的人性工作空間，事務所內滿牆的作品照片與建築模型³。

(二) 關心及照顧體恤員工的需要：提供自助午餐並盡量與員工一起享用，目前事務所分成兩個梯次吃飯，且每個部門每個月吃飯的時間都不一，藉以增加

員工們互動³。

(三)彼此信任：潘冀的太太孫寶年觀察事務所員工的眷屬對員工常加班很放心³。

(四)選擇相信員工：他不僅抽屜不上鎖，員工上下班也不用打卡，加班時數自己填，公司內任何資訊都是透明，包括每個員工的薪水³。

第四節 潘冀聯合建築師事務所曾面臨之經營困境

由於潘冀聯合建築師事務所之組織已非一般的小型團隊，而是成為漸具規模的公司組織，甚至包括海外分公司等。內部也由單純的建築師組合，進而需要各類的專業人才入駐管理。否則容易因為組織過於龐大與缺乏制度性的規章，而遇上經營管理的危機，潘冀聯合建築師事務所開業至今，曾遭逢幾次危機：

一、第一次危機

曾有配合之結構顧問其設計之結構物有瑕疵，事務所馬上面對處理並進行補救措施，俾使施工中之建築物安全結構確實無虞。

二、第二次危機

西元 2003 年非常不景氣，事務所業務量驟減，在資遣與否掙扎下，潘冀建築師與員工達成默契，大家決定一起來拯救事務所，故以全部員工接受依比例減薪共體時艱。

三、第三次危機

事務所曾有位高階資深夥伴帶走事務所核心資訊資料及幾個員工，且在業務上與潘冀聯合建築師事務所作惡性競爭。

第四章 訪談結果分析

第一節 潘冀建築師之經營管理

一、潘冀建築師之經營管理

(一) 開創經營服務業之動機與誘因

潘冀建築師認為「建築師雖屬服務業務，但實際上卻很難區分其界線(不像製造業生產流程明確)須貼身的看且須隨時修正?」。潘冀建築師認為「建築師與製造業不同之處即建築師屬服務業，其開業不需資本額，可直接開業創業，潘冀開業之初，係回國在宗邁建築師事務所(在當時算是中型之事務所)工作一段時間，並同時在大學教書。在他的初期創業構想中，認為首先，可以試試看用自己過去所接受的訓練嘗試創業，是一個絕佳的機會(在 27 年前的台灣當時環境下)。其次，因其與夫人孫寶年皆在教書，故餓不死，故以試探心態乃租了一棟辦公室不需資本額便開始創業。

(二) 經營理念與角色

在經營理念方面，在去(96)年 11 月 8 日訪談潘冀建築師時，他說「他是『管理者』非『擁有者』的經營角色。當年的他比起同行更能成長茁壯至今天，主要理念乃在他一直認為他只是上帝派他來的「管理者」，非「擁有者」的認知理念，這樣就比較不會『患得患失』，而企業家願意將公司的【福利與員工分享】的觀念，才能留住一流人才並共創一流的領導者之角色。

而這個理念與聖經詩篇中大衛所常敘述的「他是【客旅的】、是【寄居的】角色」，且與詩篇第 127 篇第 1 節所述「若不是耶和華建造房屋，建造的人就枉然勞力，若不是耶和華看守城池，看守的人就枉然警醒」相同。

二、潘冀建築師之經營型態、外部服務業務管理及內部人力結構規劃

(一) 潘冀建築師經營型態：

潘冀建築師之「執業型態」為合夥建築師事務所，依建築師法第六條規定，潘冀建築師在西元 1999 年成立潘冀聯合建築師事務所，參考回顧過去相關的

建築師之經營管理文獻研究(黃啟芳, 1999年), 其經營型態為「合夥」之型態。

(二) 潘冀建築師外部服務業務管理規劃

1. 以【滿足顧客】之服務需求為主

潘冀建築師在經營管理方面的主要特色是「懂得滿足客戶的需要」, 在訪談中他提到「相信自己已具備有能力處理」, 潘冀沒把自己當作商人買賣而已。例如: 對客戶送名片介紹自己, 是為了讓業主會分辨不好的與好的建築師的差別, 他其實是在幫助業主, 對雙方都好, 這好比生病時找醫生看病, 一般人都會打聽那一位是好的醫生一樣。

2. 控管【監造服務品質】

承包商有標到潘冀聯合建築師事務所設計之案件時, 都會請他們到事務所開會討論, 如何把工程品質做好。故過去也曾邀請過大陸工程公司殷琪董事長來說明, 另也曾有承包商偕同黑道還帶槍列席, 但最後不但都成為他的客戶, 而且還會介紹新客戶。這些其實都要歸功於潘冀建築師對於工程品質的要求嚴格之外, 同時也讓業主相信且信任事務所的監造品質。

3. 【市場定位—區隔差異化】之策略爭取業務

潘冀建築師懂得利用市場【差異化】之經營管理策略, 在訪談中他也談到當年建築業的惡習, 也就是說業者會把一塊地給很多建築師規畫, 但最後卻只有一家得標。因此其他的建築師只有白做工。但他不會接這樣的案件, 倘建設公司自己找上門來, 且提出設計要求, 潘冀建築師會要求該建設公司必須要支付工本費, (這筆工本費將來倘客戶確定由事務所設計時可抵扣)。而這樣只有1/20之機率工作係不正確的作法, 如此時間投入是無法作出具水準以上的作品。

潘冀建築師事務所案件源源不斷, 他提到他有2/3的案件為舊顧客且會幫忙介紹及新的客戶也會打聽請潘冀建築師設計案件。

4. 建築師要會【爭取業務】

潘冀建築師認為建築師要有爭取業務之能力, 從訪談中他曾說「要讓別人知道個人過去學經歷等資料, 譬如在社交場合交換名片後, 他會再寄簡介資料

給對方，想辦法讓對方知道你，也許當他們要設計時會找到我們，然潘冀作的案件比較多的是政府公開比圖【門檻高】的設計案件，他覺得以他所受的養成訓練，別人不一定能做得來的【差異化】下作市場區隔案件」，以他當年採市場區隔案件及現在事務所規模來看是頗有企業經營遠見。

比圖一次須投入花費約新台幣一百萬元之鉅，而之前確實在比圖時有黑箱作業如評審委員的公正性受質疑，這兩年較好些，也陸續標到大型之大型設計案件。

5. 【多角化】經營模式建構形成

潘冀建築師認為案件的口碑好不好？關鍵在於「你能不能以快速且主動積極的服務態度，盡量去滿足客戶的需求。」，故工作範圍如果能擴大，將一般傳統的事務所轉型擴大為聯合建築師事務所，另外，再成立多角化之室內設計工程公司及工程顧問管理公司。以這樣全面性的立體化服務精神，當然會為潘冀聯合建築師事務所帶來許多的讚許與案件。

6. 【國際化】之全球經營管理服務：

潘冀建築師認為因業主業務發展到大陸，怕其會找到不可靠的建築師，故業務才擴展服務地區到大陸去，另在他成立事務所 20 周年慶時，他曾說「經過內部討論，我們打算進軍國際市場，我們相信我們有這個能力」。

（三）潘冀建築師經營內部人力結構規劃

1. 人力規劃：【選、用、育、留】的人才培育制度

有關人才的【選、用、育、留】，在訪談中潘冀建築師都提及他及其主管夥伴在大學建築系任教，藉此途徑發現人才，事務所不太登廣告徵才，若有空缺，一般多由同仁推薦，並作深入的面談，很少登報選人，大部分是從學校教書時觀察延攬，或同事推薦（潘冀建築師會再作深入的面談），期共事的同仁有同樣的價值理(觀)念。

召開【固定會議討論】

事務所每週會開一次人力會議，每兩週會開一次策略會議，當然從專案設計，由草案到設計定案過程潘冀建築師都會看，進入細部設計時會有階段性品管審查，事務所會派一個人專門負責技術性審查工作，且有品管系統控管，但

因像建築師執行業務仍是以【人及人力】為核心，而這不像製造業之裝配過程可判斷其過程有沒有疏漏。

潘冀建築師認為世界上惟一不變的就是【變】，故事務所分工隨時調整且作修正，所以 4-5 個員工人力互相交叉運用是常有的情形。

潘冀建築師雖【充份授權】，但仍要求作好（品管），他認為「因設計過程漫長，且施工期更漫長，除了相當程度信任同事的規劃設計外，也需要做好監督管理並定期去了解，這樣的品管才有好的作品」。

從未想過成長擴充，只是追求建築作品好不好？其時需要有這樣子的業務量，才會不斷變大並增加人手。作建築師處理設計工作要維持基本的生活及起碼的生存條件並不難。

2. 組織及研發規劃

在經營管理方面，他以 SOM 方式透過公司體制讓事務所可以長久。我們從事務所組織架構可知一二。事務所組織架構如圖 4-1-1：

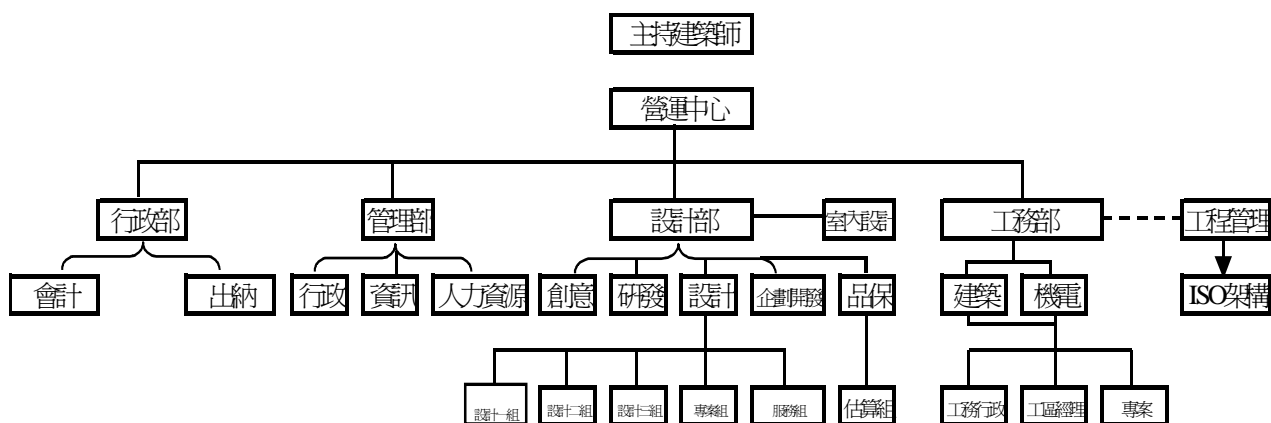


圖 4-1-1 組織架構圖

(擁有與其他建築師事務所不同之處為其擁有「機電」設計及「創意」人才之專業服務團隊)

3. 健全的財務制度

潘冀建築師一開始即與勤業眾信會計師事務所作好財務規劃作，從訪談中得知其為今日之規模打下美好的財務制度基礎。

西元 2003 年非常不景氣，事務所業務看不到未來，在不要資遣員工決策下，員工大家一起來拯救事務所，故全部員工以比例減薪方式處理，但在很短

時間（在約半年的時間）即調整回原來之薪資。

4. 資訊規劃及文化規劃

有請設計軟體公司設計一套管理適用資訊系統作業流程與個案工時控管。事務所曾有一位高階資深夥伴帶走事務所資料及幾個員工，剛開始一些客戶也請他報價，而他報的價格比較便宜（因他不需資料成本），故被搶走了一些生意，但後來想想那也只是二流角色，而原創者不但仍佔優勢，且才是市場主流。故倘這位高階資深夥伴有報價的客戶，事務所知道就不用去了，且不報價予對方客戶，從長遠來看事務所因不斷成長，舊資料久了就淘汰了，所以這位高階資深夥伴長時間之後也不是競爭對手。因為事務所也已建構核心資訊資料，作好了控管，以避免影響事務所之競爭優勢。

5. 尊重同仁的去留及規劃未來專業團隊的組織發展文化

事務所難免會有少數同仁想自己出去創業，當然愈好的人才愈會想到外面闖一闖。潘冀建築師多表賞識，有同仁想出國深造，他會幫忙寫推薦信。此外，有同仁被挖角時，他也會向該同仁分析並祝福他（她）。

華人文化中向來鼓勵個人創業，好闖蕩一翻事業，目前事務所中已有結合30個不同專長的建築人才一起共事。其中有一些同仁曾有自己創業的經驗，據觀察，這些同仁在工作的穩定性相對更高，而且會把不同的設計經驗帶進來，潘冀建築師認為同仁有這樣的多元就業經驗，有助於整個事務所團隊的成長。

6. 薪資【透明化】的文化

潘冀建築師一向行事清廉、誠信正直，他也往往要求自己先做到，才能要求下面的人也要做到。因此潘冀的精神一直是該事務所對外的保證，並進一步內化成為其企業文化。事務所的每一位員工對內都能互相信任，對外也保持一貫的態度。而這也使其有著與一般企業不同的管理方式即「透明化的管理」。事務所抽屜從不上鎖，薪資也是完全透明，加班時數自己填，上下班也不用打卡，全讓員工憑著良心行事，公司內任何資訊都是透明，這對於人性實在是很大的考驗。除了給予員工最大的信任，潘冀建築師也認為透明化的薪資另一方面也提升了員工間的競爭，員工們互相知道對方薪資，他們會去尋找自己對於

其他人不足的地方而去自我充實，這樣子的互相激勵下，使得員工的競爭力較外面的事務所更強。

潘冀建築師說道：「薪資不透明化，其意味著在背後搞暗盤的可能，以及偷偷摸摸的作法，與他的理念不符。雖然說透明化薪資，考驗的是公正性的問題，但是比起不透明化的薪資制度，他更看重的是對員工成長發展的關心。」

第二節 潘冀建築師之領導特質

一、領導特質概述

許多研究指出，領導風格是直接影響部屬績效、士氣及滿足感的最大因素，人格特質為影響領導風格最深遠的主要因素，故本節將就領導者特質理論中之十四項領導特質介紹同時來探析潘冀建築師之領導特質。此十四項領導特質概略分述如下：

(一) 正直：具有誠實及可靠，堅定所信奉的理念。

非【擁有者】的胸懷：非擁有者乃為經營管理者的角色來創立事務所，而潘冀認為一般公司常是屬他個人的，常常他自己賺飽了就走了，故公司制度並不健全。

(二) 知識：不斷的學習與教育，展現過人的知識，使部屬信服。

留美訓練【無語言障礙】可吸收一手資訊：潘冀建築師早年留學美國之國外背景，故無語言障礙，乃能作功課研究最新之科技資料，例如生物科技醫療、科技產業、水族館、高科技廠房，故在新竹科學園區設計不少大型廠房案件及醫院建築，其實作多了就熟悉其廠房及醫院之作業流程，另硬體建築技術部份(如開刀房之規模尺寸及流程關係)為事務所專業可配合解決。

(三) 勇氣：隨時承擔責任及維護正當權益，在危機中保持冷靜及思維清晰。

他不怕挑戰且常在想人們為什麼害怕挑戰?因為不知道³。潘冀建築師在自己的人生過程中並未作特別之生涯規劃，而他只是在追求自己每一天都努

力以赴，每天工作進步一點以達成目標。

(四) 果斷：不浪費時間，保持客觀態度、科學分析及合理評估 意見之積極作法。

潘冀建築師只要求每一天把事情作好多一點，像承包商以低價得標，潘冀建築師會找他們老闆來談談，無非是把人當作是好的，就如同老師要把學生都看作是好學生一般，在講明承包商不必要支出任何不必要的費用下，只是希望大家幫忙把工程品質事情作好，且要求一定監造品質，這樣就在幫忙大家了。

(五) 可靠性：領導者「確信能負責盡責」，並具有責任感及高標準。

潘冀建築師希望把事務所經營得像一個【大家庭】，他認為【人】是很重要的【資產】，因事務所目前聘用【260位】員工，其中資歷滿五年以上有近一百位，故平均每五位就有一位年資超過十年，故事務所可以做些很【不一樣】的建築作品，因潘冀建築師擁有一群有經驗的人一起合作共事。

(六) 主動精神：主動精神關鍵乃是了解使命並運用現有資源 達成任務。

潘冀建築師分享其高中考大學聯考時期曾閱讀 30 頁/1 小時，隔天會自我挑戰要求進步增加為閱讀 35 頁/1 小時，潘冀建築師家中有六位小孩而他算是很乖的一位，故一直不要讓父母失望，或許是潘冀對其一直維持成功(包括求學過程)的最佳註解。

(七) 時機：運用時機關心部屬，並培養與部屬之合作關係。

潘冀建築師鼓舞激勵員工及溝通互動方式：

潘冀建築師在領導方面，採激勵的方式。在一次的訪談中他曾說「關心及照顧體恤員工的需要如提供自助午餐，並盡量與員工一起享用，這是他最有效的激勵員工方式。目前事務所分成兩個梯次吃飯，且每個部門每個月吃飯的時間都不一樣，這樣不但可增加員工們互動，而且員工也不需要花太多時間出去外面用午餐。

(八) 公正：領導者力求公平性、一致性與及時性，對每一個

案或個人都應加以考量。

建立員工薪資【透明化】的文化：

薪資透明化具正面效果，其挑戰的是公正性，反觀薪資不透明化其搞特別暗盤及偷偷摸摸的作法反而並不好，而潘冀建築師更看重的是關心員工的成長與發展，其實偶爾無法照顧到薪資公平(極少數)，為避免怨氣這也是可以即時調整過來的方法，在事務所潘冀建築師(老闆)賺多少錢，員工皆很清楚，於是逐漸形成事務所的一種文化。

堅持【不收取回扣】之【道德操守】原則：

秉持光明磊落的作事風格，沒有靠關係且不收不正當的金錢，其時只要有私心，從建材選取到施工過程中，皆有可能拿到不正當的金錢。事務所很歡迎材料廠商來介紹新的建材產品，當他們要離開時經常會談到回扣(約3-5%)而同業中確實也有人會收，但潘冀聯合建築師事務所堅持就是不要收，故工地雖分散各地不可能用監視器監視員工的行為，曾有員工收到一盒月餅下面鋪放一筆錢，員工會自動交予事務所處理，事務所會請送禮的公司幾個人到事務所當面退還，故乃建立起事務所有此同樣的信念與價值觀即做事要心安理得並會要求員工自律。

(九) 熱心：真正的表現出對職責的興致及熱忱。

鼓舞激勵員工及溝通互動：

潘冀建築師在領導方面，從他對員工的【激勵方式】，像在訪談中他曾說「要關心及照顧體恤員工的需要」，事務所有提供自助午餐並盡量與員工一起享用，目前事務所分成兩個梯次吃飯且每個部門每個月吃飯的時間都不一樣，如此可增加員工們互動。此外，員工不需要為中餐出去外面用餐花太多時間且可增長中午休息時間。

(十) 舉止態度：能有效控制行為與情緒為領導者高尚之品德。

潘冀建築師認為讓【靈台清澈】需要嚴謹的紀律，早晨起床時會先看聖經及享受個人祈禱靈修時間，還有潘冀建築師每天都會帶著他那本筆記本並記錄當天要辦的事情並排出優先順序，當記錄下來時就不需要在腦袋裡填塞此空間，如此就不會常常有疲勞的感覺，此為其保持【靈台清澈】的秘訣。

(十一) 耐力：領導者應具有心理上之韌性，可承受痛苦、勞累、壓力與艱困，接受各種挑戰。

【師徒制】親身教導，引導員工接受各種挑戰

潘冀建築師以【師徒制】親身教導及引導同仁看資料，教育員工並讓他們知道案件並沒想像中那麼的難，問題只是因為員工對新的資料不敢碰而已。

(十二) 無私無我：領導者決不會為個人、上司、部屬、組織等。

使員工有【尊嚴及被尊敬】之榮耀感。

員工外出工作時都會很驕傲地說他（她）是在潘冀聯合建築師事務所上班，很有【尊嚴及被尊敬】的感受，因此在良性循環且持續彼此要求下，此一天方夜譚的【經營模式】在其領導下理所當然的作得出來。

以上這些理念背後應是潘冀建築師受【基督教】信仰的影響，他是理所當然照著此原則去執行且他相信上帝會全然為其負責一切成敗，故不會有【患得患失】的壓力，另潘冀建築師選擇不要走門路的方法，同仁間互相加持且彼此信任，故他一而再，再而三通過考驗，且充滿信心，因為他覺得在社會上實在太容易妥協及放棄原則了。

(十三) 忠貞：忠貞為一雙向道，忠於個人、上司、部屬

建立【榮譽制度】

潘冀建築師【榮譽制度】的建立是潘冀建築師事務所與別間建築師事務所【不同】之處，員工上班不用打卡，且抽屜從不上鎖，且建立員工有相同的信念與價值觀，潘冀建築師還會告訴員工說道：「建築師這行業並不是屬於【功利發財】的行業」。

(十四) 判斷力：具有專業知識及決策力，能有效預測情勢之發展。

受完整之【建築養成教育】，具卓越之【遠見】及判斷力：

潘冀建築師本身具良好的專業養成教育訓練，從訪談中得知【建築養成階段】包括求學（從成大建築系畢業後再到美國讀 RICE 大學，充實學習人文藝術

與社會科學知識之後，又申請再繼續到哥倫比亞大學建築與都市計劃研究所就讀)與工作(陸續在美國大、中及小型建築師事務所工作了十年)，故他認為建築完整的養成設計能力應包括實務經驗之執行落實，從【概念設計】到【細部設計】再到【工程施工】，建築師所需扮演角色相當複雜，故需由不同面向專長的人才共同創作到執行出來的過程，從設計時間/預算及工期/施工品質的確實掌控才行；另吳光庭教授曾提及「五〇~七〇年代台灣社會發展過程中的一大特色就是大量優秀的大學畢業生出國留學，尤其又以美國為主，潘冀便是這波潮流中的一份子」。

二、從長期夥伴、大學時期室友(學長)及學弟之看法

(一) 長期夥伴看法：

1. 主要夥伴：王秋華建築師

潘冀建築師在經營管理方面頗為擅長，可從他的長期合作夥伴王秋華建築師口中印證：「潘冀除設計的堅持外，亦是個極好的工程管理人才，所以現今事務所內秩序井然分明，工作效率高，這是許多事務所積極希望達到的目標」。

2. 訪談長期夥伴：鄭榮裕建築師

(1) 走動式管理：目視且直接去看員工工作情形並當下與該員工討論設計問題。

(2) 利用 e-mail 從大陸傳輸設計草稿資料，皆由其先審閱，再呈潘冀建築師審閱修正

(3) 新進員工需接受教育訓練：員工需瞭解及認同事務所團隊之設計風格與文化。

(4) 事務所常舉辦專題演講，增加員工彼此交流學習與成長之機會。

(5) 請設計軟體公司設計一套適用事務所管理系統控管作業流程與個案工時控管。

(二) 大學時期之室友(學長)及學弟的看法

1. 王紀鯤建築師(學長且曾為室友)

- (1) 時勢造英雄：「在新竹科學園區設計科技廠房成功後，由於這些客戶至大陸設廠，於是潘冀將設計部門擴展到大陸」。
- (2) 成功者才能分享其成功之道：「勝者為王，敗者為寇」。
- (3) 高福利之年獎金分紅創台北市服務業之冠：「有好幾個月之薪水」。
- (4) 會把握當時的機會與時機爭取案件。
- (5) 當時有比潘冀建築師設計能力優秀的人，但都無法達到如他一樣成就。
- (6) 潘冀建築師的設計創意算是優秀的。

2. 簡國雄建築師（學弟）

- (1) 民國 66~67 年間曾經因負責大學校園營建業務而有幸與潘冀建築師見面及討論、互動。那也是我這輩子和他僅有的二、三次會晤的經驗。
- (2) 他給我的最深刻印象是：專注、誠懇、嚴謹中帶著溫雅；他融合了學養、專精、務實於一體。

3. 李俊仁建築師（學弟）

- (1) 事務所有一位訓練優質員工五年前到潘冀聯合建築師事務所上班，曾被派到大陸工作，目前年薪約領新台幣 150 萬元，而事務所最高亦只能以新台幣 100 萬元雇用。且這位職員在潘冀聯合建築師事務所也只是中級幹部。
- (2) 授權夥伴處理設計業務：台中市圖書館得標之設計案已由其事務所年輕設計團隊負責參與設計競圖得標，其表達之設計風格與原由潘冀建築師主導之設計風格差異頗大。
- (3) 在大陸之設計團隊可自行接案並按分紅方式獎勵。
- (4) 分紅及獎金制度佳。
- (5) 案件進來先扣二成服務費用予公司，另由主持之建築師全權處理盈虧，如果有盈餘再依酬傭獎金制度分享予主持之建築師及所帶領之團隊成員。
- (6) 聽說潘冀建築師因授權而致曾有位品德不佳之員工被解雇。

4. 陳邁建築師（曾為設計夥伴且為學長）

宗邁建築師事務所主持建築師陳邁建築師稱許「潘冀做得又快又好，不僅照顧到功能，也讓建築物人性化許多」。

第三節 潘冀聯合建築師事務所經營成功之關鍵因素

一、理論印證

領導理論	內容摘要	理論印證
特質/偉人理論	找出能區別領導者與追隨者，有效領導者與無效領導者的特質。	宗教信仰（篤信基督教） 無私無我（管理非擁有者）
行為理論	雙導向理論 高定規與低關懷的領導方式效果最差。	高定規：（準時） 低關懷：（積極關懷）
	兩構面理論 高生產取向、高員工取向之領導風格對工作會有正面的結果。	1. 人力規劃「選、用、育、留」的人才培育制度 2. 固定會議討論人力及工作分派情形 3. 一開始創業即有健全的財務制度 4. 資訊規劃及文化規劃
情境理論	Fiedler 權變理論 三種情境因素；領導者與成員的關係、任務結構及職位權力。如能與三種情境相互搭配，將可增進領導效能。	1. 師徒制 2. 經營管理以 SOM 方式透過公司體制讓事務所經營長久 3. 企業文化的建立
	Hersey and Blanchard 情境領導理論 領導風格須配合部屬的成熟度，並將領導風格分為；告知、推銷、參與及授權四種，強調領導行為須因員工或情境而異。	告知：體恤員工的需求 推銷：不拿「回扣」創造新商機 參與：主動精神、耐力 與員工共進餐 授權：師徒制
	House and Mitchell 路徑目標理論 部屬及環境之權變因素，其中環境因素決定了那類領導行為最具輔助效果，而部屬個人特性則決定環境與領導行為如何相互作用。	1. 非擁有者的胸懷 2. 堅持不收「回扣」之道德操守原則 3. 留美訓練無語言障礙 4. 鼓勵員工及溝通互動
近代理論	轉換型領導理論 藉角色澄清及工作要求來引導或激勵其部屬	1. 體恤員工的需求-提供自助午餐並與員工一起享用 2. 師徒制 3. 無私無我 4. 建立榮譽制度

交易型領導理論	給予員工關懷及智力上的刺激，且本身又具有領袖魅力。	智力： 1. 常出國旅遊增廣見聞及設計創意 2. 隨時「歸零」，處理事務 領袖魅力： 1. 「管理者」非「擁有者」 2. 企業家恢宏氣度
魅力型領導理論	團體成員有較高的績效、較高的任務適應性，和對領導者與團體的較佳適應性	企業文化的建立： 1. 展現 Studio 的風格 2. 體恤員工的需求 3. 彼此信任 4. 選擇相信員工
願景型領導理論	創造並清楚表達一種能改善現狀，並且是實務、可信與具有吸引力的未來願景，此願景若能適當地選擇與執行，可將藉由喚起技術、才能和資源來促使未來願景之達成。	1. 準點 2. 不拿回扣 3. 創意工作講究紀律 4. 執行「行銷」-品牌 5. 服務品質好及顧客滿意度佳

二、潘冀建築師實際的經營管理作法

(一) 人才儲備

員工之「選、用、育、留」成為公司的資產及資本，其中 10 年以上佔多數，且大部份五年以上，公司並仍持續尋找優秀之設計與監工人才。

(二) 年終獎金分紅創新高

潘冀建築師認為自己並非擁有者乃為管理者，故不會患得患失，以有福同享的理念分享獲利予員工，關心及照顧體恤員工的需要，並使員工互動如自助午餐與員工一起享用（中午可休息）。薪水獎金高、國內外旅遊、教育演講福利多，故員工流動性很低，公司像一個大家庭般，充滿和樂氣氛並具向心力。

(三) 資料處理建檔

成立事務所之圖書室及資料處理中心。

(四) 口碑的建立及行銷成功

主動關心客戶及優質服務之「口碑」，事務所有網站及陸續有作品集不定期出書。

(五) 事務所有溫馨家屋之感覺

事務所非大型統艙之大樓空間而像個人之工作室 STUDIO，且除連棟透天之外，有親切及溫馨家屋之感覺，創造留住員工工作環境之認同感。

(六) 設計「創意」為主

潘冀建築師認為事務所之「核心能力」，仍是以設計「創意」為主。

(七) 再參考並「建構」潘冀建築師的「領導模式」

領導者激勵部屬願意付出最大努力的【意願】，因而可以達成個人或組織的目標為領導的主要目的；而領導者以【誠信、遠見、鼓舞激勵員工及溝通互動】為其主要特質，並能把【績效及仁慈】視為領導極重要的事。諸如：

1. 鼓舞激勵員工及溝通互動之模式

像潘冀建築師在領導員工方面，從他對員工的【激勵方式】，像在訪談中他曾說「要關心及照顧體恤員工的需要」，他確實執行提供自助午餐並盡量與員工一起享用，因其事務所較大，故分成兩個梯次吃飯，且每個部門每個月吃飯的時間都不一樣，可增加員工們互動。員工不需要為中餐出去外面用餐，花太多時間。

2. 受完整之【建築養成教育】，具卓越之【遠見】

像潘冀建築師本身具良好的專業養成教育訓練，從訪談中得知他的【建築養成階段】包括求學及工作經歷是相當完整的養成設計能力，包括實務經驗之執行落實。

3. 【選、用、育、留】的人才培育制度模式

有關人才的【選、用、育、留】，在訪談中像潘冀建築師提及他及其主管夥伴有在大學建築系任教，藉此途徑發現人才，故事務所不太登廣告徵才，若有空缺一般多由同仁推薦，並作深入的面談，很少登報選人，大部分是從學校教書時觀察延攬找到好的學生及同事中間推薦，且他會再作深入的面談，期共事的同仁有同樣的價值理(觀)念，才能找對的人做對的事。

4. 經營事務所像一個【大家庭】，把人才看作是【資產】

像潘冀建築師希望把事務所經營像一個【大家庭】，他認為【人】是很重要的【資產】，因事務所目前聘用【260位】員工，其中資歷滿五年以上有近

一百位，故平均每五位就有一位年資超過十年，故事務所可以做些很【不一樣】的建築作品，因潘冀建築師認為其擁有一群有經驗的人一起合作共事，故如何留住優秀人才一起合作共事是企業成功之鑰。

5. 【師徒制】的親身教導及引導員工

像潘冀建築師以【師徒制】親身教導及引導同仁看資料，其實教育員工並讓他們知道其實案件並沒想像中那麼的難，只因員工對新的資料不敢碰，而專業技術仍須靠【師徒制】的模式來學習。

6. 建立【榮譽制度】模式

像潘冀建築師【榮譽制度】的建立是潘冀建築師事務所與別間建築師事務所【不同】之處，員工上班不用打卡，且抽屜從不上鎖且建立員工有相同的信念與價值觀，像潘冀建築師會告訴員工說：「建築師這行業並不是屬於【功利發財】的行業」。故員工需建立不貪之【榮譽制度】模式。

7. 堅持【不收取回扣】之【道德操守】原則

像潘冀建築師事務所員工皆秉持光明磊落的風格作事，沒有靠關係且不收不正當的金錢，其實只要有私心從建材選取到施工品質中皆有可能拿到不正當的金錢，但潘冀建築師聯合事務所堅持就是不要收，故工地雖分散各地，不可能用監視器監視員工的行為，故如何能讓建築師事務所建立此同樣的信念與價值觀即「作事心安理得」，才是企業永續且常青之道。

8. 留美訓練【無語言障礙】可吸收一手資訊

像潘冀建築師早年留學美國之國外背景，故無語言障礙，乃能作功課研究最新之一手科技資料：如生物科技醫療科技產業、水族館、高科技廠房，故在新竹科學園區設計不少大型廠房案件及醫院建築，其實作多了就熟悉其廠房及醫院之作業流程，另硬體建築技術部份(如開刀房之規模尺寸及流程關係)為事務所專業可配合解決，故語言仍為企業學習知識之基本工具。

9. 使員工有【尊嚴及被尊敬】之榮耀感

讓員工有【尊嚴及被尊敬】的感受，在良性互動下使員工對事務所有歸屬感。這些作法背後應是潘冀建築師受【基督教】信仰的影響，潘冀建築師照著此原則經營管理事務所，且他相信上帝會全然為其負責一切成敗，故不會有【患得患失】的壓力。另潘冀建築師選擇不要走門路的方法，同仁間互相加持且彼

此信任，故他一而再，再而三通過考驗且充滿信心，因為他認為在社會上實在太容易妥協及放棄原則了。

10. 薪資【透明化】的文化模式

薪資透明化具正面效果，其挑戰的是公正性，反觀薪資不透明化其搞特別暗盤及偷偷摸摸的作法反而並不好，而像潘冀建築師更看重的是「關心員工的成長與發展」，其實偶爾無法照顧到薪資公平(極少)，為避免怨氣這也是可以及時調整過來的方法，在事務所潘冀建築師(老闆)賺多少錢，員工皆很清楚，於是逐漸形成事務所的一種文化。

11. 非【擁有者】的胸懷

非擁有者乃為經營管理者的角度來創立事務所，而一般公司是他個人的，常常他自己賺飽了就走了，故公司制度不健全。

12【傳承】課題如下

(1) 傳承：

建築師業務重個人理念及定位，潘冀建築師認為建築師業務其因個人創造之文化。

特色各有不同，故一般傳承不易。

(2) 再出發：

自去(96)年八月潘冀已 65 歲，有積極在思考傳承的問題，綜觀台灣 40-50 年間之明星建築師並沒有一間事務所傳承功，像沈祖海建築師過世後，其事務所也因無傳承業已關門了，但參研國外仍有建築師傳承成功案例，故目前事務所也一直在思考積極處理這個傳承課題。

13. 潘冀建築師【經驗分享】如下：

(1) 潘冀建築師分享其高中考大學聯考時期曾閱讀 30 頁/1 小時，隔天會自我挑戰要求進步增加為閱讀 35 頁/1 小時，潘冀建築師家中有六位小孩，而他算是很乖的一位，故一直不要讓父母失望，或許是潘先生對其一直維持成功(包括求學過程)的註解。

(2) 潘冀建築師只要求每一天把事情作好多一點，像承包商以低價得標時，潘冀建築師會找他們老闆來談談，無非是把人當作是好的，就如同老師要把學生都看作是好學生一般，在講明承包商不必支出任何不必要的費用下，只是希

望大家幫忙把工程品質事情作好，且要求一定監造品質，這樣就在幫忙大家了。

(3) 潘冀建築師在一天裡可以處理許多事情的秘訣，就是注意力集中，可以像自來水龍頭開關一般開關自如。

(4) 潘冀建築師在自己的人生過程中並未作特別之「生涯規劃」，而他只是在追求自己每一天都努力以赴，每天工作進步一點以達成目標。

(5) 潘冀建築師認為【靈台清澈】，保持頭腦清楚很重要，所以每天起床後會有 30 分鐘的安靜時間看聖經及個人祈禱時間；還有他每天都會帶著他那本筆記本，並記錄當天要辦的事情的優先順序，排好並一一完成，如此就不會常常有疲勞的感覺，當記錄下來時就不需要在腦袋裡填塞此空間，此為其保持【靈台清澈】的秘訣。

第五章 結論與後續研究建議

第一節、結論

隨著台灣經濟發展與快速的變遷，現代人對於建築空間設計的標準也大幅改變，由以往只要有就好，到現代講求美觀、時尚、人性，甚至要與環境合而為一的高規格；對各個環節的不拘小節，到由設計至完成都要求高標準；這些改變雖然不斷地衝擊著台灣的建築業界，卻也造就了台灣最大的建築師事務所即潘冀聯合建築師事務所。

潘冀聯合建築師事務所是由其現任總主持設計師兼負責人潘冀於西元一九八一年所創辦，結合自美國學成之專業與台灣經驗，打造了台灣建築業界之傳奇。事務所以國際新技術、新觀念為用，並導入我國傳統文化、地域特色為本，共冶出綜合性與多元性的設計特色。並且自成立以來，秉持「雋永自然的創新」、「敬業誠信的服務」以及「精確可靠的執行」三項經營理念，把持著誠信嚴謹、篤實精確之作風從事設計與監造之服務，在二十餘年的執業歷程，憑藉著一股清流，打造出台灣最大的建築師事務所，並且還網羅各方人才，將服務觸角延伸到室內設計、工程顧問等相關領域，近年更將其事務所版圖擴展至中國大陸。

主持人潘冀建築師在其執掌的這二十餘年間，所建立起的企業文化與創業家精神，在這成功傳奇背後，成了不可或缺的支柱。由於習慣美國人的做事方式和原則，他在創業的剛開始，便與台灣建築環境格格不入，其最大的挑戰在於他堅持不走後門、不收紅包。其實，收紅包在中國人的社會，特別是建築工程界，是一個早已習以為常的「陋規」。他也知道，要打破這個規則，自然會遇到許多阻礙。例如，面對法令的灰色地帶，別人跑兩三趟就辦成，但因潘冀堅持一切依照法令辦理，所以潘冀建築師事務所負責接洽公家機構的員工，往往得跑十幾趟。雖然過程艱辛，但由於其「清廉」、「誠信正直」與「堅持」等精神，令潘冀聯合建築師事務所有著與眾不同的特色，並打造了無可取代的「顧客忠誠」。目前該事務所有 64% 的業務來自重複的客戶，並有 23% 的客戶是來自於忠實客戶的推薦。

潘冀完完全全的落實其「創業家精神」，不但將之內化為其企業文化，而且成為其有力的管理方式。潘冀一向行事清廉、誠信正直，他也往往要求自己先做到，才能要求員工也要做到。因此潘冀的精神一直是該事務所對外的保證，並進一步內化成為其企業文化。事務所的每一位員工對內都能互相信任，對外也保持一貫的態度。而這也使其有著與一般企業不同的管理方式即「透明化的管理」方式，事務所抽屜從不上鎖，薪資也是完全透明，加班時數自己填，上下班也不用打卡，全讓員工憑著良心行事，公司內任何資訊都是透明，這對於人性實在是很大的考驗。但由於「創業家精神」的落實…他，「成功了」。

潘冀認為「人」是企業很重要的資產。因此，除了清廉外，潘冀也打造了另一個與眾不同的企業文化即「家庭」。潘冀將其事務所尤如家庭般照顧，他認為經營一個大家庭而讓建築物做得又快又好的關鍵全繫之在「人」。例如，為了讓員工專心工作，無後顧之憂，不用再為了吃午餐到處在大街小巷奔波，甚至影響到中午不能好好休息。從開業第一天到現在，所有員工中午都是一起在公司餐廳吃自助餐。潘冀認為這是增進感情最好的方法，而這也是進一步的強化員工之間的信任關係。目前事務所中 25% 的員工年資超過十年，年資五至十年的員工也有 25%，就以現今挖角、跳槽風氣盛行的職場來說，其高度的人才保留，也意味著其企業文化的「深化」。

從人才的「選、用、育、留」，潘冀建築師都有其一番獨到思維。他鼓勵主管們到學校教書，藉此途徑發現人才。事務所很少登徵才廣告，若職位有空缺，大多由所內同仁直接推薦，也因此事務所內的員工有一半以上都是具有十年以上工作經驗的人，而這也加深了其對外的專業度。另外，事務所也會每星期開一次「人力會」，會議的重點在於了解公司每一個人目前的工作能力與狀況，並隨時調整、追蹤，做更好的安排。

目前整個集團員工有兩百六十人，年營業額估計在七億以上。旗下除了原本的聯合建築師事務所外，更跨足設計諮詢、室內設計與工程顧問，包含有西元 2001 年於中國上海的群裕設計諮詢，與西元 2006 年剛成立的廈門群道設計諮詢，群策工程顧問與專職室內設計的漢象設計工程等。

也就是說，該事務所之組織已不再是一般的小型團隊，而是成為漸具規模的公司組織，甚至包括海外分公司等。企業內部也將由單純的建築師組

合，而漸成為需要專業人才入駐管理的成員型態。其中所帶來的不再只是單純的組織擴大問題，更包括了企業文化衝擊、組織型態改組等問題。一個制度要走得長久，就要靠企業文化做後盾。例如：建築非相關人才之入駐管理，對於自身文化上的適應將是門挑戰；又或是由於理念上的不一致，對於原本的企業文化也會有所衝擊，而這也可能帶來企業內部衝突的發生，破壞原有的秩序，成為企業的不定時炸彈。

歸根究底，則在於建築產業特殊的文化所致。目前國內外管理個案研究，往往偏重於製造產業，服務類型產業相關的個案研究則遠低於製造業，而對於像建築產業這類有著特殊文化氣息的個案研究比例更是偏低。雖然製造產業佔了國內 GDP 極大的份額，但在未來服務業掛帥的經濟發展下，服務業有著不可忽視的潛力存在，再加上創新與創意的高度加值下，像建築業這類型的專業設計產業，未來將有著無限發展的可能性。因此本個案將站在特殊文化產業面上，深入了解探討在有著濃厚個人特質的建築產業，小型團隊在改組轉型成為企業過程所面臨之問題，以及在經驗傳承與企業利潤兩難中所遭遇的接班人選擇問題。

第二節、後續研究建議

本研究礙於研究人力、時間、受訪者之時空限制，僅能針對受訪者作深入之訪談，從質化研究理論深入描述個案之中的觀察與體會，而潘冀建築師如何努力作傳承之永續企業經營理念及內部經營核心能力之探，有待進一步再研究。

參考文獻

中文部份

1. 古永嘉譯，《企業研究方法第八版》，臺北市：美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司，2006年6月。
2. 吳光庭著，《台灣建築》，編號52-56，臺北市：台灣建築報導雜誌社，2001年8月。
3. 吳昭怡著，《天下雜誌》，編號62-66，臺北市：天下雜誌股份有限公司，2006年8月。
4. 吳淑如，《領導特質與團隊效能知覺之關係研究—以北區升研究所文理補教業班主任為例》，朝陽科技大學企業管理系碩士論文》，2002。
5. 翁秀芬著，《領導風格及組織文化與企業內部控制制度執行成效關聯性之研究》，私立東吳大學會計學研究所，2004年6月。
6. 黃啟芳著，《建築師事務所經營規劃模式之研究》，國立成功大學建築研究所，2001年3月。
7. 曾威哲，《組織變革—領導型態之探討》，東海大學工業工程與經營資訊研究所碩士論文》，2005。
8. 曾詩茹，《人與組織配適對組織承諾之關連性研究—以領導風格和領導者與員工間的親信關係為調節變項》，佛光人文社會學院管理學研究所碩士論文》，2005。
9. 葉雅正，《全國性社會體育運動組織領導人領導風格與領導效能關係之研究》，台北市立體育學院運動科學研究所碩士論文》，2003。
10. 潘冀、吳啟民、鄭錦銘著，《台灣建築》，編號36-43，臺北市：台灣建築報導雜誌社，2001年8月。
11. 蔡宏明譯，《真相、傳言與胡扯》，臺北市：梅霖文化事業有限公司，2007年6月。
12. 蕭瑞麟著，《不用數字的研究》，臺北市：台灣培生教育出版股份有限公司，2006年10月。

西文部份

- 1、Stephen Dobney and Andy Whyte, 《J.J Pan and Partners Selected and Current woroks》,The Images Publishing Group Pty Ltd,Australia,(1999)。
- 2、Sarah Palmer, 《J.J PAN & PARTNERS》,Edizioni Press,Inc,New York,(2006)。

附錄

附錄一 潘冀個案訪談紀錄

一、96.11.08 AM10:30-12:00 第一次訪談(潘冀建築師、周瑛琪老師及學生本人)。

二、97.04.11 PM03:00-05:30 第二次訪談(潘冀建築師、周瑛琪老師、研究生婉琪及學生本人)。

(一) 建築養成階段包括求學(從成大建築系到留美讀 RICE 大學，學習人文藝術與社會科學知識，之後又就讀哥倫比亞大學建築與都市計劃研究所)與工作(陸續在美國大、中及小型建築師事務所工作了十年)，故潘冀認為建築完整的養成之設計能力，包括實務經驗之執行落實，從概念設計到細部設計，再到工程施工，他所扮演角色相當複雜，故需由不同面向專長的人才共同創作到執行出來的過程——從設計時間/預算工期/施工品質的確實掌控。

建築師與製造業不同之處，係建築師為服務業，其開業不需資本額，可直接開業、創業，潘冀開業之初，係回國在宗邁建築師事務所(在當時算是中型之建築師事務所)工作一段時間，並同時在大學教書。(在 1. 試試看用自己所接受的專長訓練，在 27 年前在台灣當時環境下決定創業(倘在美國不一定自己開業)及 2. 因其與其夫人孫寶年皆在教書，故餓不死，乃以試探心態租了一棟辦公室不需資本額便開始創業。

(三) 潘冀認為建築師要有爭取業務之能力，要讓別人知道個人過去學經歷等資料，譬如在社交場合交換名片後，他會再寄簡介資料給對方，想辦法讓對方知道你，也許當他們要設計時會找上門。然潘冀所承接的設計案件，大部分是門檻高的政府公開比圖的設計案件，因他覺得以他所受的養成訓練，別人不一定能做得來，乃在市場差異化下作案件區隔(以他當年及現在事務所規模是頗有企業經營遠見)。

(四) 市場差異化下，在當年建設公司會把一塊地給很多建築師畫畫看，但其中卻只有一位建築師能得標，故常作虛功。因此，他選擇不作這樣浪費資源的工作，倘建設公司自己找上門來，潘冀一定按照其需設計內容，要求設計時必須支付工本費(這筆工本費將來倘客戶確定由事務所設計時可抵扣)，讓

這項只有 1/20 之機率工作係，如此時間投入是無法作出具水準以上的作品。

(五) 滿足客戶的需要：相信自己的建築設計專業能力處理，潘冀從沒把自己當作商人(買賣而已)，對客戶送名片介紹自己是為了讓業主會分辨不好的/好的建築師，他其時是在幫助業主，對雙方都好。這好比生病時找醫生是我們到醫院看病時，都會打聽哪一位是好的醫生一樣。

(六) 授權但仍要作好照顧，因設計過程漫長，且施工期更長，故須相當程度的信任，放手讓同事處理；但同時卻需兼顧作品好壞，因此，如何做好適度的監督管理，並定期去了解，也是必要的。這樣的品管才有好的作品。

(七) 建築師業務係屬服務業，很難區分其界限(不像製造業生產流程明確)，須貼身的看，且須隨時作修正，才能完成業主委託之設計監造案件。

(八) 從未想過成長擴充，只是追求建築作品好不好?其實需要有這樣子的業務量，事務所的業務規模才會不斷地擴大並需增加人手。

(九) 建築師這個行業主要係處理設計監造工作，要維持基本的生活及起碼的生存條件並不難。

(十) 事務所客戶案源有 2/3 為舊顧客，且舊顧客會幫忙介紹新的客戶，甚至其它陌生的客戶也會因潘冀建築師事務所所建立的良好形象慕名而來。

(十一) 案件只要作不好，便會有負面影響，造成很難開發新的業務(其代價大)；相對的，只要為顧客服務更好，顧客就會回頭找。故潘冀建築師事務所將「建築師事務所」轉型為「聯合建築師事務所」，另再成立室內設計工程公司及工程顧問管理公司。以期將工作範圍擴大後，服務客戶的層面也能隨之全面提升，讓顧客完全滿意。

(十二) 因業主業務發展到大陸，怕其會找到不可靠的建築師，故業務才擴展服務地區到大陸去。

(十三) 選人很少登報，大部分是從教書時觀察延攬找到好的學生，或有同事、員工推薦，潘冀會作深入的面談，期共事的同仁有同樣的價值理(觀)念。

(十四) 比圖一次須投入花費約新台幣一百萬元之鉅，而之前確時在比圖時有黑箱作業，如評審委員(學術界)公正受質疑，這兩年較好些也陸續標到大型之設計案件。

(十五) 留美國外背景無語言障礙，故作功課研究最新之科技資料，如生

物科技、醫療科技產業水族館高科技廠房，故在新竹科學園區設計不少大型廠房案件及醫院建築，其實作多了就熟悉其廠房及醫院之作業流程，另硬體建築技術部份(如開刀房規模尺寸及流程關係)為事務所專業可配合解決。

(十六) 師徒制帶著同仁看資料，其實並沒想像那麼難(員工對新的資料不敢碰)。

(十七) 榮譽制度的建立是潘冀建築師事務所與別間事務所不同之處，如員工上班不用打卡且抽屜從不上鎖，且建立員工有相同的信念與價值觀，因建築師這行業並不是屬於功利發財的行業。

(十八) 事務所員工皆秉持光明磊落的風格作事，沒有靠關係且不收不正當的金錢，其時只要有私心從建材選取到施工品質中皆有可能拿到不正當金錢，事務所很歡迎材料廠商來介紹新的建材產品，當他們要離開時經常會談到回扣(約略3-5%)而同業中確實也有人會收，但潘冀建築師聯合事務所堅持就是不要收，故工地雖分散各地不可能用監視器監視員工的行為，曾有員工收到一盒月餅下面鋪放一筆錢，員工會自動交予事務所處理，事務所會請送禮的公司幾個人到事務所當面退還，故建立起事務所有此同樣的信念與價值觀即作事心安理得並會要求員工自律(很容易且不必要花代價)。

(十九) 承包商有標到事務所設計之案件時，都會請他們到事務所開會討論如何把工程品質作好，故過去也曾邀請過大陸工程公司殷琪董事長來說明，另也曾有承包商偕同黑道還帶槍列席，但最後甚至成為介紹新客戶的廠商且成為客戶，由於要求工程品質作好同時也讓業主相信且信任事務所的監造品質。

(二十) 員工外出工作時都會很驕傲地說他(她)是在潘冀聯合建築師事務所上班，很有尊嚴及被尊敬的感受，因此在良性循環且持續彼此要求下，此一天方夜譚的經營模式理所當然作得出來。

(二十一) 這些理念背後應是潘冀建築師受基督教信仰的影響，理所當然照著原則執行且相信上帝全然負責才不會患得患失，走門路的方法潘冀選擇不要那樣作，故潘冀建築師一而再，再而三通過考驗且充滿信心，同仁間互相加持且信任，因為他認為在社會上太容易妥協及放棄原則了。

(二十二) 薪資透明化具正面效果，其挑戰的是公正性，反觀薪資不透明化其搞特別暗盤及偷偷摸摸的作法並不好，而更看重的是關心員工的成長發展，其

實偶爾極少無法照顧到薪資公平，為避免怨氣這也是可以及時調整過來的方法，而事務所(老闆)賺多少錢，員工皆很清楚，於是逐漸形成事務所的一種文化。

(二十三)非擁有者乃為經營管理者的角度來創立事務所，而一般公司是他個人的，常常他自己賺飽了就走了，故公司制度不健全。

(二十四)傳承課題：建築師業務重個人理念及定位，潘冀建築師認為建築師業務其個人創造之文化特色各有不同，故一般傳承不易。

(二十五)傳承課題：自去(96)年八月已65歲有積極在思考傳承的問題，綜觀台灣40-50年間之明星建築師並沒有一間事務所傳承成功，像沈祖海建築師過世後其事務所也因無傳承業已關門了，但參研國外仍有建築師傳承成功案例，故目前事務所也一直在思考積極處理這個傳承課題。

(二十六)事務所三次危機處理：

1. 第一次危機

曾有配合之結構顧問其設計之結構物有瑕疵，事務所馬上面對處理並進行補救措施，俾使施工中之建築物安全結構確實無虞。

2. 第二次危機

西元2003年非常不景氣，事務所業務量驟減，在資遣與否掙扎下，潘冀建築師與員工達成默契，大家決定一起來拯救事務所，故以全部員工接受依比例減薪共體時艱。

3. 第三次危機

事務所曾有位高階資深夥伴帶走事務所核心資訊資料及幾個員工，且在業務上與潘冀聯合建築師事務所作惡性競爭。

(二十七)事務所夥伴中間會有同仁想自己出去創業到外面發展，當然愈好的人才會想到外面闖一闖，潘先生多表賞識，也有同仁想出國深造，潘先生也會幫忙寫推薦信，此外也有同仁被挖角時會分析給他(她)聽並祝福他(她)，其實以前祖先的教導觀念是最好自己出去創業(以自己名字開業)一番，然像現在事務所已有結合30個不同專長的建築師人才大家一起共事工作。

(二十八)事務所夥伴中間目前也有一些同仁曾經是自己出去創業再回來，其實這些同仁會比較穩定且更珍惜這份工作，而這些同仁還會把不同經驗帶進

來，故潘冀建築師認為這樣也沒什不好。

(二十九) 唯一是事務所有一位高階資深夥伴帶走事務所資料及幾個員工，剛開始一些客戶也請他報價，而他報的價格比較便宜(因他不需資料成本)，故被搶走了一些生意，但後來想想那也只是二流角色，而原創者仍是佔優勢且才是市場佔有之一流角色，故倘這位高階資深夥伴有報價的客戶，事務所知道就不用去了且不報價予對方(有需要低價的)客戶，從長遠來看，事務所因不斷成長舊資料久了就淘汰了，所以這位高階資深夥伴長時間之後也不是競爭對手。

(三十) 世界上唯一不變的就是變，故事務所分工隨時調整且作修正，所以4-5個員工人力互相交叉運用是常有的情形。

(三十一) 事務所每週內部會開一次人力會議，每兩週內會開一次策略會議，當然從專案設計由草案到設計定案過程潘冀建築師都會看，進入細部設計時會有階段性品管審查，有一個人負責技術性審查工作，且有品管系統控管，但因像建築師執行業務仍是人及人力為核心，而這不像製造業之裝配過程可判斷其過程有沒有疏漏。

(三十一) 分享一：潘冀建築師分享其高中考大學聯考時期曾閱讀 30 頁/1 小時，隔天會自我挑戰要求進步增加閱讀為 35 頁/1 小時，他家中六位小孩而他算是很乖的一位，故一直不要讓父母失望，或許是潘冀建築師對其一直維持成功(包括求學過程)的註解。

(三十二) 分享二：潘冀建築師只要由求每一天把事情作好多一點，像承包商以低價得標時，潘冀建築師會找他們老闆來談談，無非是把人當作是好的，就如同老師要把學生都看作是好學生一般，在講明承包商不必要支出任何不必要的費用下，只是希望大家幫忙把工程品質事情作好，且要求一定監造品質，這樣就在幫忙大家了。

(三十三) 分享三：潘冀建築師在一天裡可以處理許多事情的秘訣，就是注意力集中，可以像自來水龍頭開關一般開關自如。

(三十四) 分享四：潘冀建築師在自己的人生過程中並未作特別之生涯規劃，而他只是在追求自己每一天都努力以赴，工作進步一點以達成目標。

(三十五) 分享五：潘冀建築師認為靈台清澈，保持頭腦清楚很重要，所以每天起床後會有 30 分鐘的安靜看聖經及個人祈禱時間，還有潘冀建築師每天都

會帶著他那本筆記本並記錄當天要辦的事情，把事情的優先順序排好並一一完成，如此就不會常常有疲勞的感覺，當記錄下來時就不需要在腦袋裡填塞此空間並可保持靈台清澈的秘訣。

附錄二 個案相關人員訪談紀錄

(一) 96.12 有次在逢甲大學開設計評審會中，經評審委員建築系林文賢教授提出某項質疑時，他謙卑且有氣度地回答「他確實未考慮到，回去會再深入研究設計」。

(二) 97.3.5 簡國雄建築師宅談潘冀建築師：

1. 民國 66~67 年間曾經因負責大學校園營建業務而有幸與潘冀建築師見面及討論、互動。那也是我這輩子和他僅有的二、三次會晤的經驗。

2. 他給我的最深刻印象是：專注、誠懇、嚴謹中帶著溫雅；他融合了學養、專精、務實於一體。

(三) 97.3.20 PM12:30-13:40 台中中華電信一樓日式料理店與王紀鯤建築師，吃飯分享對潘冀成功看法：

1. 時勢造英雄：「在新竹科學園區設計科技廠房成功後，由於這些客戶至大陸設廠，於是潘冀將設計部門擴展到大陸」。

2. 成功者才能分享其成功之道：「勝者為王，敗者為寇」。

3. 高福利之年獎金分紅創台北市服務業之冠：「有好幾個月之薪水」。

4. 會把握當時的機會與時機爭取案件。

5. 當時有比潘冀建築師設計能力優秀的人，但都無法達到如他一樣成就。

6. 潘冀建築師的設計創意算是優秀的。

(四) 97.3.29 PM3:30-4:30 台北台科大參加台北市建築師大會訪談李俊仁建築師。

1. 事務所有一位訓練優質員工五年前到潘冀聯合建築師事務所上班，曾被派到大陸工作，目前年薪約領新台幣 150 萬元，而事務所最高亦只能以新台幣 100 萬元雇用。且這位職員在潘冀聯合建築師事務所也只是中級幹部。

2. 授權夥伴處理設計業務：台中市圖書館得標之設計案已由其事務所年輕設計師團隊負責參與設計競圖得標，其表達之設計風格與原由潘冀建築師主導之設計風格差異頗大。

3. 在大陸之設計團隊可自行接案並按分紅方式獎勵。

4. 分紅及獎金制度佳。

5. 案件進來先扣二成服務費用予公司，另由主持之建築師全權處理盈虧，如果有盈餘再依酬傭獎金制度分享予主持之建築師及所帶領之團隊成員。
6. 聽說潘冀建築師因授權而致曾有位品德不佳之員工被解雇。

附錄三、王紀鯤建築師見證認識半世紀之潘冀建築師

Feb 11 08 02:13a Chikung

0227067600

p.1

~~PANJH@JSPAN.COM~~ 王紀鯤 潘冀
王紀鯤

年前潘冀送了我一本他近五年來的作品集，希望我能給他一點建議，我大致看了一遍，發現內容非常精彩，兩篇序也寫得相當深入，以致我無法再下筆。

算起來認識潘冀已近半個世紀了，1959年他剛進成大建築系，我已是二年級了，由於我們的家長在同一機關服務，在台南火車站旁有一棟磚砌的舊倉庫，裡面有電但沒有自來水，只能用門外的抽水機，火車經過除了噪音之外，震動加上煤灰瀰漫，不得開窗，好處是不要房租免費住，因此大家也只是晚上回來睡睡而已，建築系開夜車是家常便飯，通宵不歸是常事，所以潘冀和我雖然住在一個屋簷下，見面機會卻不多，也談不上父母交待的互相照應了。

第二年我搬進學校的宿舍，以致只有在系館走廊偶而碰到，打打招呼而已，只是常聽說他很有天份也很用功，所以成績一直名列前茅。直到我四年級做畢業設計要找幫手時，才想起有這麼一位優秀的學

Feb 11 08 02:13a

Chikung

0227067600

p.2

弟，請他幫忙他也慨然應允，我才能順利畢業，因為我的建築設計一向不佳。

離開學校之後各奔東西，只是聽到同學們談起潘冀取得美國 RICE 大學的獎學金，在當時(即時是現在)是一件非常難得的事，所以口耳相傳，好像大家都沾了一點光，不久又聽說他獲得哥倫比亞大學一整年的旅行獎學金，更令我們羨慕不已。

他畢業後在美國東部的大城市的大事務所工作，包括強生(Philip ~~son~~ ^{Johnson} & Richard Foster)、布羅地第(David Brody)等知名建築師，在這段期間獲得諸多寶貴的經驗，也取得美國建築師資格，所以在後幾年也獨立完成不少設計案，也因此為自己未來的創業所需，奠定了紮實的基礎。

過去有人說建築師必須在四十歲之後才会有成熟的作品，這點在潘冀身上完全取得了印證，八0年代潘冀回國與費宗澄及陳邁合作一

Feb 11 08 02:13a Chikung

0227067600

p.3

個短時間後獨立開業，他也是國內兼具^潘及美國建築師資格的少數人之一，他的事務所就設在仁愛路三段透天厝靜巷自己的住家樓下，這些年來由於事務所人員不斷擴充，業務性質也一再延伸，以致不斷將鄰幢住戶一家一家買下，但其中有一家堅持不賣，所以事務所無法完全打通，如今又在巷內對門及面臨仁愛路上的二樓租下。

我曾問過他為什麼不要乾脆找一棟大樓的整層甚至整棟租下不是更方便嗎？潘冀表示要將事務所一直能維持工作室(Studio)的氣氛，而不是像商業辦公室的大統艙，也許這也是許多資深員工不願離開的原因之一；這些空間經過潘冀及全體員工的精心規劃設計之下，真實展現出設計工作室的風格和文人的工作環境。

如今，事務所總部員工人數約 120 人、工地 40 人、室內設計部門 30 人、工程管理加結構 15 人、外加駐廈門 15 人、上海 50 人，總計超過 250 人，極可能是國內規模最大、人數最多的建築師事務所了。

3

我也曾經去品嚐過他們中午由事務所免費提供的外繪自助餐，到了中午用餐時間分散在各部門的同事都擠在大會議室中用餐，一方面解決大家午餐的難題，另一方面也使整個事務所不同單位的同仁有彼此認識及交流的機會，這也是事務所的福利之一，當然據說年終獎金之豐厚也是國內事務所之冠，恐怕也是人員流動率低的主要原因!?

要維持這樣規模且日益壯大的事務所必須有相當穩定的業務來源，據我瞭解，潘冀所以有今日的口碑，最初來自新竹科學工業園區高科技辦公廠房的設計與監造，由於園區內任何一建築都包括員工工作、研究、生產、休閒、娛樂及休息的生活空間，外型又必須能展現出公司的獨特意象，潘冀的設計及監造均能快、精、準，高效率地達成業主的需求，以致新舊業主口耳相傳加以推薦。

使潘冀在園區建立不可動搖的信譽，又由於業主西進，紛紛赴大陸投資設廠，使得潘冀的事業更伸展到對岸而開闢另一片天，故不得

4

不在廈門及上海設分事務所，又尤其在監造方面更小心翼翼不敢怠忽，更使人員規模迅速擴大，我過去亦多次受聘擔任園區競圖評審，包括新竹及台南地區，足以見證其作品水準不是浪得虛名。

潘冀另外一個主要業務來源得自公共建築公開競圖，建築類型包括中原大學的體育館、圖書館，文大體育館、輔仁醫學院、逢甲科航館、清大資訊電機館、墾丁海洋博物館，多得無法一一列舉。

當年我曾參與台北市都市發展局審議“街道傢俱 BOT 案”及仿照巴黎、雪梨等國際大都市的做法，即由廠商設計及建造市區主要街道上的設施，包括公車候車亭、座椅、站牌、指標、垃圾箱、自行車停放架及海報筒等，一切費用由廠商負責，並包括保養合約 12 年，政府不必花費市民的稅，廠商獲得的權利是三分之一的版面供其作廣告，另三分之一版面供政府作政令宣導公益宣傳之用，應徵廠商邀請潘冀事務所設計，如今成品已陸續在各大街上呈現。

5

最近我又參與都市設計審議的一件國際合作競圖案，即位於台北車站特區中的“桃園機場門戶捷運規劃”，這是由潘冀和日本名建築師槇文彥(MAKI)合作競圖取得設計權的聯合開發案，這是一件台灣有史以來功能最複雜的建築設計案，除了要解決火車站四周的地面交通包括行人、小汽車、公車轉運、長途客運、遊覽巴士之外，火車、捷運、高鐵在此交會，如今再加上機場捷運終點，將來出國搭機人員及行李就可在此 check-in，這是外賓入境的大門，當然加上投資商業利益考量，必須包括辦公室、旅館、餐飲、商店等巨大容積，全部濃縮在一個底座以空橋連接兩幢超高摩天大樓的造型建築，因此不久的將來我們可以看到台北車站特區呈現另一番新面貌、新地標、以及新的天際線，屆時社會大眾即可分享一種新的空間體驗，也可考驗潘冀的設計功力，只可惜相鄰兩塊交通用地未能一併納入規劃。

潘冀自 1967 年起開始從事建築設計專業服務，1981 年起設立自

6

己的事務所至今 40 年，對事務所經營自有一套獨特的哲學和理念，
他曾向我表示成立事務所之初並沒有想到有一天會達到這樣的規
模，目前可能是國內最大的事務所了，他自認很幸運地能獲得國內外
完整又嚴格的專業養成教育和實習經驗，覺得應該一面執業一面教
學，一面從事公益服務，能對週遭環境的創造及改善有所貢獻。

面對目前殘酷的現狀，能保持單純、不喪失信心，對業務爭取、
執行、及經營管理均秉持以下原則：

爭取業務方面：以專業理念為基礎，建立創新服務執行的核心價值
觀，向可能的業主推介，建立信譽，非以國內常見模式以關係應酬、
暗盤方式，而以累積之專業為訴求，業務多為大尺度建築群，大學校
園，研究及醫療設施，很少涉及傳統房地產建築公司的商業建築業
務，因為這的業主比較尊重專業。若遇到新問題挑戰時，即以過去
紮實的養成歷練和虛心的研究中尋求解答，不斷累積經驗和成就。

7

執行業務方面：避免個人英雄主義心態，不慷業主之慨，誠心關懷委

託對象，瞭解業主對未來建築的使用和期待，為業主爭取最大效益，

設計與環境融合，盡量不造成衝擊或威脅。

經營管理方面：潘冀認為事務所最大的資源是“人”，基本上錄用認

同事務所做事原則的新進人員，他們開始時也許是半信半疑，但通常

會逐漸認同而長期留下，在工作上雖然嚴格要求紀律和品質，但在管

理上盡量採取榮譽制度，大家都被尊重，都有成就感，彼此合作態度

積極，工作愉快，也共同成長，業務量及建築型態也不斷增加，所以

才相繼成立室內設計，工程管理及結構，及拓展海外部門。

財務上公開透明：努力的成果由全體同仁分享，分紅及年終獎金提供

免費午餐，補助國內外旅遊，定期的讀書會和教育訓練，安排外來專

家演講，以此培養團隊精神和歸屬感，無怪乎員工流動率極低，這是

國內一般事務所的通病和抱怨，從潘冀事務所的統計資料中可以看出

8

服務年資達五年以上的人數佔 50%以上，年資 15 年以上也有 20 多人，有建築師或技師執照的也有 20 多人，他們願意留在潘冀事務所而不外出自行開業必然有其考量。

對建築設計的看法，潘冀表示以天時地利人和為交戰守則，當著手設計時，按不同個案的狀況，給予不同條件的先後與權重，適切表達在成果中，所謂不同條件至少包：括歷史背景、時代脈動、物理環境、自然條件、地方特色、社會狀況、文化素質、????、使用模式和活動型態等的綜合，不外乎天時地利人和三者間的和諧平衡，建築的展現如同人的性格，蘊於內而揚於外，其風度、氣質、尊嚴等皆需由內而外，自然流露不勉強做作，誠如聖經上所述：一生的功效是由心中發出對天敬畏、對地體貼、對人尊重，追求恆久的價值，善與美好的成果會自然呈現。

爲了使事務所能永續經營與經驗傳承，五年前潘冀將個人名義的

事務所改為聯合事務所，所以目前除潘冀本人之外尚有五位合夥人，
二十餘位協同負責人，許多個案如今都儘量交由各年青合夥人具名和
出面，潘冀則只具名比較特定的個案，據知目前只佔總量的 30% 左右。
如今潘冀除了陪伴家人旅行之外，大部分時間則從事與建築相關的公
益活動，曾經在事務所慶祝二十週年時以“音樂建築的環境”為主題
在國家劇院舉行感恩回饋音樂會，目前擔任 APEC 建築師計畫中華台
北代表，也曾在^潘會議中仗義執言，爭取我擔任首屆秘書處，以確保
我代表全權之地位屹立不搖。

△△
他也是現任中華民國都市設計學會理事長、音契文化藝術基金董
事長、台北市哥倫比亞大學同學會、麥當勞兒童慈善基金會、宇宙光
全人關懷機構、佳音廣播電台…等的董事、理事或監事，和中原大學
研究所的客座教授。並且經常受邀至國內外演講，宣揚事務所經營哲
學，設計理念包括亞洲建築設計論壇、新加坡國際建築^營、香港大學、

韓國、馬來西亞、德國等地發表專論。

潘冀這些年來獲設計獎無數，國內如公共工程金質獎的建築設計特優獎、中華民國建築金獎、內政部建築研究所優良智慧型建築獎、世界華人建築師協會金獎、紐約建築師協會建築設計獎，個人榮譽及成就方面，包括美國建築師協會院士、內政部傑出建築師、中華民國建築學會會士及世界名人錄。

對潘冀本身而言，他自謙為“讓生命活得有價值”，但我認為對國內建築界樹立了良好的典範，值得後進們敬仰和學習。

淡江大學建築系榮譽教授

王紀鯤

2007年夏

附錄四、潘冀聯合建築師事務所團隊主要成員照片



潘冀建築師



Chiu-Hwa Wang
Joint-venture architect for part projects

王秋華建築師



Jason Chen
Principal

陳潔生，主持建築師
建築師



Jong-Yu Cheng
Principal

鄭榮裕，主持建築師



Tse-Hsiung Cheng
Principal

鄭澤雄，建



Chung-Tsai Huang
Principal

黃種財，主持人
人



Chungwei Su
Principal

蘇重威，主持建築師



Rocky Huang
Principal

黃智隆，主持

附錄五、建潘冀聯合建築師事務所築規劃設計作品



1 1981-94
Multiple-Stage Revival
Taiwan Ocean University



2 1982-90
Standard Factory
Hsinchu Science-based Industrial Park



3 1984
China Wheat Products Research
& Development Institute



*7 1989
Gymnasium
Chung Yuan Christian University



*8 1989
Main Library
Taiwan Ocean University



*9 1989
Medical Research Building & Conference
Center Taichung Veterans General Hospital



13 1992
Student Center
Chiao Tung University



14 1992
Winbond IC Wafer Fab II



*15 1993
Main Library
Information Sciences Center
Chung Cheng University

個人領導特質與知識型組織經營之關連性
—以潘冀聯合建築師事務所為例



*4 1985
Library,
Chung Yuan Christian University



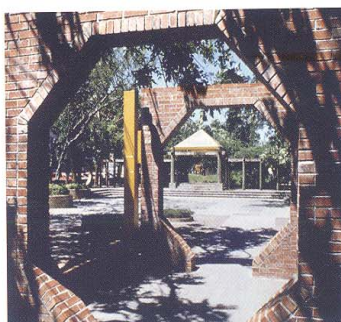
5 1985
Taiwan Baptist Mission
Pingtung Missionary Residence



6 1988
Everlight Plant II



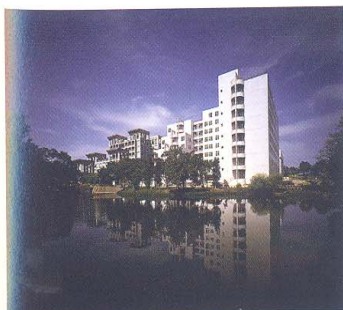
*10 1991
Indoor Swimming Pool
Chung Yuan Christian University



11 1991
Sung Chiang Poetry Park



12 1992
Cerebral Palsy Education Center
Pingtung Victory House



16 1993
Information Science
& Electrical Engineering Building
Hsin Hua University



17 1994
Dormitory 13
Chiao Tung University



18 1994
Yung Ho Church

個人領導特質與知識型組織經營之關連性
—以潘冀聯合建築師事務所為例



37 1999
Feng Chi Housing at Neihu



38 1999
Macronix Headquarters Building



39 1999
Primax Headquarters Building



43 2001
Administration Building
NanKai College



44 2001
Quanta TFT-LCD Plant



45 2002
AU Dormitory



49 2003
TSMC Fab 12 & Headquarters



50 2004
ASUSTeK Headquarters Complex



51 2004
Kingland Mansion in Shanghai



40 1999
TSMC Fab 6



41 2000
Mitac Linko Plant



42 2000
Standard Factory
Hsinchu Science-based Industrial Park



46 2002
Winbond Technology Building



47 2003
Macronix Training & Activity Center



48 2003
Social Welfare Park
Suang Lien Presbyterian Church



52 2004
Truth Lutheran Church



* 53 2004
Holistic Education Village
Chung Yuan Christian University



* 54 2005
Gymnasium
Chinese Culture University