

國立交通大學

高階主管管理學程碩士班

碩士論文

企業習慣領域之探討

...以「聯強國際」為例



An Exploration of Enterprise  
Habitual Domains

... with "Synnex Technology International Corp." as a case  
study.

研究生：蕭進益

指導教授：游伯龍博士

中華民國九十五年七月

企業習慣領域之探討...以「聯強國際」為例

An Exploration of Enterprise Habitual Domains

... with “Synnex Technology International Corp.” as a case study.

研究生：蕭進益

Student：J.Y. Shiau

指導教授：游伯龍

Advisor：Po-Lung Yu

國立交通大學

高階主管管理學程碩士班



Submitted to Master Program of Management for Executives

College of Management National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of

Executive Master of Business Administration

July 2006

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十五年七月

# 企業習慣領域之探討...以「聯強國際」為例

學生：蕭進益

指導教授：游伯龍

國立交通大學高階主管管理學程 碩士班

## 摘要

1981年起，游伯龍博士發表習慣領域學說，此工具非常適合於對人的行為、想法、感認、反應、判斷、決策與其命運發展的原由、變化、因果關係的瞭解、經營與運用，此方面在個體習慣領域的研究較多，而相對地「企業習慣領域」的研究探討極缺乏，也甚少提及「企業習慣領域」的概念運用，實在可惜；「沒有比好理論更實用的東西」，讓「好知識」有更多人知曉，且樂於享用，是本文的目的。

聯強國際於1991年引進習慣領域學說，並深耕「企業習慣領域」而產生相當卓越的成果績效，因此本論文以習慣領域的學說原理，參照聯強國際的實施案例，相互印證推論，力圖歸納整理出「企業習慣領域如何在企業形成與運作」的脈絡道理，瞭解如何有效地建構「理想的企業習慣領域」的方法過程，及其對企業經營的價值與重要性，讓企業組織行為的良好傳統習慣為企業工作，治理企業；也藉此播種推廣企業習慣領域的概念，增加更多企業人對習慣領域與企業習慣領域這個工具的認識與瞭解，進而樂於運用在企業的經營治理，造化更多充滿活力理想燦爛的企業與個人，造福人群。

企業的習慣領域是無聲、無形的，我們看不到也摸不到，卻隨時隨地跟著企業人，影響企業人的決策和行為。其實我們可參照游博士的話而說：「沒有好的企業習慣，事業很難成功；沒有壞的企業習慣，事業很難失敗」。

關鍵詞：習慣領域，電網，壓力結構，外來信息。

# **An Exploration of Enterprise Habitual Domains :**

**with “Synnex Technology International Corp.” as a case study.**

student : **J.Y. Shiau**

Advisors : **Dr. Po-Lung Yu**

**Master Program of Management for Executives College of Management  
National Chiao Tung University**

## **Abstract**

Habitual Domains was introduced by Dr. Yu, Po-Lung, in 1981. The concepts and tools introduced are very useful for studying and managing human perception, behavior, and decision-making. There are many researches, exploring “individual” habitual domains. However, the study of “enterprise” habitual domains is still lacking. “There is nothing more practical than a good theory”. The purpose of this research is to explore “enterprise” habitual domains so that the “good knowledge” could be known and used by more people.

“Synnex Technology International Corp.” introduced the concept and theory of Habitual Domains in 1991 into the company and worked hard to build an Enterprise HD which has produced outstanding performance for the company. In this thesis we use the concept and theory of “individual” Habitual Domains (HD) to study “enterprise” HD. We focus on how “enterprise” HD can be built as to help manage a dynamic company. The experience of Synnex is used to illustrate the main concepts.

We hope, this thesis can be helpful to increase the awareness, understanding and interest of “enterprise” HD, which is vital for managing a company. Indeed, without a good enterprise HD, the company is difficult to succeed, and without a bad enterprise HD, the company is difficult to fail (paraphrase from Yu’s statement).

Keywords : Habitual Domains ,Circuit Pattern, Charge Structures, External Information.

## 誌 謝

工作了 30 年再回交大的再充電再學習 EMBA 之旅，是生命中美好深刻的體驗與回憶！生命的深度感動與充實是多麼令人嚮往與回味無窮！有無限的感恩！對師長同學們，我要說：「我好愛你們！有你們真好！我好幸福！」。

感謝恩師游伯龍教授的關懷建議，要我到 EMBA 進修學習的緣起，感謝最摯愛的太太張彩霞的鼓舞，讓我成行；發生就是恩典！EMBA 的日子，我成長獲益良多，生命因而更加豁然、成熟與豐盛；一切就是那麼美好！

感謝指導教授游伯龍的用心教導指引，以及朱博湧教授與張文華教授對本論文提示寶貴的修正建議與點化指導，讓本論文得以更加精確嚴謹，感銘於心，且受益良多！美靜學姊的協助與連繫，給了我很大的便利與助益，謝謝！

民國 80 年開始接觸研習「習慣領域的學說智慧」，它轉化我的生命，改變了我的人生，讓我懂得熱愛、欣賞、擁抱「無價之寶與無限潛力的自我與每一個人」，逐漸邁向燦爛、歡喜、贏贏、自在、奉獻的理想人生境界；感謝轉化我生命的貴人「游伯龍博士」及其「習慣領域的學理智慧」。所以發願餘生最重要的使命是分享傳播習慣領域的智慧與對生命的體悟心得，回饋貢獻社會。

謹以此論文獻給最摯愛、永遠懷念的親蜜愛人張彩霞，感謝她的賢淑、支持、包容、善良、慈悲、智慧、與此生相陪，在我忙碌的事業生涯中，不辭辛勞地照顧我與這個家，並以她生命的故事啟發照亮我的人生；謹致上我最深摯的敬愛與思念！也感謝兩位寶貝兒子立峻與立綸的懂事溫馨相陪；我很惜福與滿足。感謝大家在生命歷程中所帶給我的一切！

蕭進益 謹誌於台北  
中華民國 95 年 7 月

## 目 錄

	頁次
摘要.....	I
Abstract.....	II
誌 謝.....	III
目 錄.....	IV
圖目錄.....	VI
表目錄.....	VII
第一章 緒論	
1.1 研究背景與研究動機.....	1
1.2 研究目的與研究之重要性.....	2
第二章 文獻探討	
2.1 習慣領域.....	3
2.2 企業習慣領域——企業文化風格、能力集.....	10
第三章 研究架構方法	
3.1 研究架構方法.....	21
3.2 名詞釋義.....	22
第四章 聯強的企業經營成果及其同業比較.....	23
第五章 聯強企業習慣領域的形成	
5.1 聯強企業習慣領域的緣起.....	33
5.2 企業 HD：運籌指揮的企業大腦.....	34
5.3 形塑習慣電網的結構與內容的重點竅門.....	35
5.4 聯強企業習慣領域為案例探討.....	37
5.5 企業營運長（CEO）的 HD 對形塑企業 HD 的影響力.....	62
第六章 企業習慣領域如何在企業形成運作？.....	68
6.1 重要影響主導企業人行為的信息來源.....	70
6.2 善用廣告手法式的重複、明確且簡要有力的信息灌輸.....	77
6.3 製造溫柔的壓力，讓所要傳遞的信息，能有效地被給予 注意力去烙印取用.....	77
6.4 從訊息、知識觀念到內化表現在行為面，再到常用熟練 成為習慣.....	78
第七章 企業習慣領域如何為企業工作與理想的企業習慣領域	
7.1 創造好習慣為你工作與企業習慣領域如何為企業工作.....	80
7.2 理想的習慣領域與如何邁向理想的習慣領域.....	81
7.3 借鏡威名百貨（Wal-Mart）邁向企業理想習慣領域的 十大法則經驗.....	82

第八章 從習慣領域的學理知識探討企業習慣領域的塑建.....	87
8.1 默默工作的大腦心意.....	87
8.2 電網構想.....	87
8.3 無限能力的構想.....	88
8.4 有效重新結構的構想.....	88
8.5 類推聯想的構想.....	89
8.6 目標建立與情況評估之構想.....	89
8.7 壓力結構與注意力調度之構想.....	89
8.8 壓力解除構想.....	90
8.9 外來信息之構想.....	90
8.10 習慣領域的四個主要概念.....	91
8.11 習慣領域的評估.....	92
 第九章 結論與建議	
9.1 結論.....	96
9.2 建議.....	98
參考文獻.....	99



## 圖目錄

圖 2.1：人類行為基本流程圖.....	4
圖 2.2：團體的習慣領域評估.....	11
圖 2.3：企業的文化形態.....	19
圖 5.1：人類行為的基本流程圖.....	34
圖 5.2：團體的習慣領域評估.....	39
圖 5.3：導引善性循環.....	46
圖 8.1：習慣領域的評估.....	92



## 表目錄

表 4.1	聯強國際損益表.....	23
表 4.2	聯強國際損益近五年均值表.....	24
表 4.3	捷元電腦損益近五年均值表.....	25
表 4.4	建達國際損益近五年均值表.....	25
表 4.5	聯強國際財務分析資料.....	26
表 4.6	捷元電腦財務分析資料.....	27
表 4.7	建達國際財務分析資料.....	28
表 4.8	最近五年（2004-2000）營運表現的平均值之比較.....	29
表 4.9	2004 年年度營運表現值之比較.....	29
表 4.10	最近五年（2004-2000）收款日數與庫存日數的平均值之比較...	29
表 4.11	2004 年收款日數與庫存日數的平均值之比較.....	30
表 5.1	聯強服務目標成就表.....	49
表 5.2	公司與個人興趣—工作努力示意例.....	53
表 6.1	生存、生活七大類目標需求表.....	69



# 國立交通大學

## 研究所碩士班

### 論文口試委員會審定書

本校 高階主管管理學程 碩士班 蕭進益

所提論文：企業習慣領域之探討  
…以「聯強國際」為例

合於碩士資格水準、業經本委員會評審認可。

口試委員

游伯勳

朱博濤

張文華

指導教授

游伯勳

學程主任

胡千

中華民國九十五年七月十八日

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與研究動機

習慣領域是一門行為研究的科學，行為的範疇可大區分為個體行為與團體行為，故習慣領域理論的應用，亦可大區分為個體習慣領域與團體習慣領域；將習慣領域應用於個體行為是最自然、簡單、易用、直接有效的，故此方面的研究探討很多，相對地，關於團體習慣領域研究探討的篇幅，相當有限與欠缺，但除個體行為、個體習慣領域、個人命運內涵的發展是個人最基本、切身、至關重要的人生主題而自然在意關心，此無庸置疑，而團體行為、團體習慣領域、團體命運內涵的發展是更複雜、困難、不易理解掌控，但卻是一樣切身、至關重要，是必須面對、研究探討、關注的主題；團體的力量、影響力、所能成就的事功貢獻，遠大於個體的力量，故個體需藉由其對團體的經營塑建來成就其生活與生命的目標意義價值。

團體習慣領域的範疇很寬廣，而經濟活動中的「公司企業」是我們所關切的重點之一，所以本研究探討就聚焦於「企業習慣領域之探討(以習慣領域理論探討企業文化風格與企業能力集)」，而以我曾任職工作 25 年的知名企業「聯強國際」為例，做個開始；希望藉由此探討來鼓舞更多、更普遍的將習慣領域如此卓越精要的理论與工具有效地應用於公司企業的經營發展。

「沒有比好理論更實用的東西 (There is nothing so practical as a good theory。)」[2]；習慣領域的創導人，游伯龍講座教授說：「用出來才是真功夫！」；站在巨人的肩膀上，學習習慣領域就該懂得「借智慧、用先賢的經驗智慧」，讓每個人活得更精彩、更有貢獻、活得喜樂自在且熱情與人分享。這是我後半段人生的理想方向，也是在退休後，重回學校念 EMBA 的動機與目的，希望能給滋養我一生的社會人群，分享經驗，給予我能奉獻出來的滋養與回饋（習慣領域的「相互回報」行為通性），盡點個人的能量，讓這個社會更燦爛喜樂美好。

## 1.2 研究目的與研究之重要性

我這一生受益於「企業經營」的效能與「習慣領域」的學理智慧良多；聯強國際是我過去任職工作 25 年的公司，在民國 80 年，聯強的全部幹部（從最上層的總經理到基層幹部主任）皆一起修習「習慣領域」的課程，其效果影響就以我個人的實際經驗為例，經由習慣領域的知識智慧的滋養啟發，轉化改變了我的心態、思維、視野、胸襟、與人生智慧，是我生命內容發展轉化的貴人機緣與寶藏，而聯強國際是個善長於「應用」工具、具體執行產出效能的公司，「習慣領域的知識智慧」對聯強國際的企業發展，或許也類似地產生至為重大關鍵的護持影響；本研究就聯強國際的「企業習慣領域（企業文化風格與企業能力集）」的形成、內涵、與發展，來研究探討其與習慣領域學說理論的套用相關狀況，及習慣領域學理在企業經營的可應用實際情況與其效用影響；希望藉此探討研究的發表，有助於「習慣領域學理智慧」在企業經營發展的參考，讓大家更勇於易於把「習慣領域」這知識工具，實際運用於企業的經營管理；如此用「企業習慣領域」的名稱概念，替代「企業文化」的較抽象名稱，藉由此意念轉化，因而可運用較具體且「可操作化」的「習慣領域的理論概念」，來塑建「企業的習慣領域」，激發善用習慣領域學理智慧於企業經營的領域，為企業創造出實質的功效貢獻價值，造福社會人群。

「模仿是最有效的學習」〔11〕。讓「好知識」有更多人知曉，且樂於享用，共耕推廣此「習慣領域智慧」的福田！



## 第二章 文獻探討

### 2.1 習慣領域 [10][11][12][13][15]

#### 2.1.1 習慣領域學說的起源

「習慣領域是由旅美學人游伯龍博士深入思考人類行為與決策模式後，整合心理學、系統學、作業研究及一般常識等不同學域於1981年提出，並漸以發展出完備堅實的數學基礎，「習慣領域」不只是一種觀念，一種方法，更是一種可以隨時隨處使用的好工具、好知識智慧。

#### 2.1.2 什麼是習慣領域？

原來每個人都有一個無價寶，那就是我們的大腦，大腦如同我們所熟悉的電腦一般，具有編碼及儲存的功能，我們從小自外界所獲得的知識、經驗、思想及對信息的處理方式...等等資訊，經過一段時間後，如果沒有重大事件的刺激或全新信息的進入，大腦編碼及儲存的總體，會相對處於穩定狀態，一旦處於穩定狀態，我們的想法、做法、判斷及反應，便會具有「習慣性」，這所有的想法、做法、判斷及反應的綜合範圍，及其組織與運作，稱之「習慣領域」。

#### 2.1.3 人人都有一個無價之寶的超級電腦：大腦。

為什麼有些人可以成為快樂和智慧的決策者、研究者、推銷者、老師或學生呢？這個答案就是來自於人們所使用的「軟體」！如同在超級電腦裡灌入有超級效力和威力的軟體，方足以發揮展現其超級硬體的功能，沒有好軟體程式的搭配，則超級電腦使不出其超級的貢獻價值（須有超級硬體加超級軟體）。相同的，正常的每個人都有無價之寶的超級大腦，但要成為快樂和有智慧的人，則必須在其腦中灌入有「快樂與智慧」的軟體內涵，且能有效實際使用，否則不管人的大腦多超級有力，也無法發揮應有的功能。我們的每個觀念、想法、記憶，就是大腦使用的「軟體」。這些想法和記憶的綜合，連同它們的形成、組織、引發與變化，就稱作「習慣領域」。

習慣領域學說提供一個有效的工具系統，讓我們能不斷提昇我們的軟體智慧，使我們在做決策、研究、溝通、生活與工作上更有效率，更有喜悅和智慧。「命好不如習慣好」，「沒有好的習慣，人生很難成功；沒有不好的習慣，人生也很難失敗」。要提昇工作效率、要突破瓶頸、要增長智慧，就要有效拓展『習慣領域』，檢察經營主導人生命運的核心「習慣與信念（強有力的電網）」，才能開拓享用活力人生！

## 2.1.4 行為與決策的動態模式〔11〕

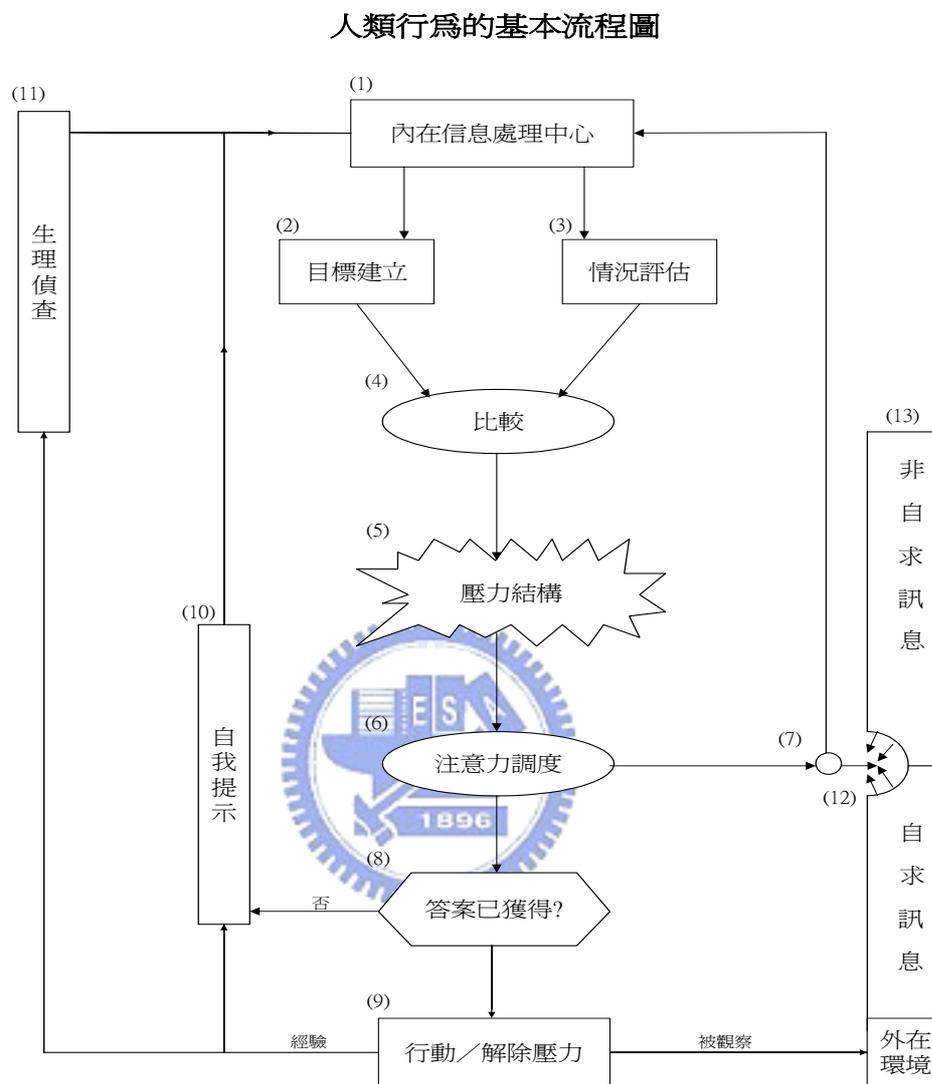


圖 2.1： 人類行為基本流程圖

解釋例：德州富豪招考女婿

在美國南部有一個很大的州叫德州(Texas)，從前在那裡有一個大富翁，他擁有幾萬頃的良田、好幾座油田，和一棟很大的房子，其中還有一個像奧林匹克比賽用的大游泳池。

這個富翁有一位十八歲的獨生女，他為了給她找個女婿，想出一個方法，他將附近縣市所有夠資格的單身漢都請來，開了一個盛大的派對。當天大家玩得很盡興，到了晚上十點，他帶他們到那個大游泳池繞場一週。所有的單身漢都看到在游泳池中，有一群飢餓的鱷魚、毒蛇，他們知道假如不幸跌入水中被咬了，必定凶多吉少。

繞場之後，大富翁宣佈：「哪一位是真正的勇士，敢跳進池中，從這頭游到另一頭？第一個能游過去的人，我要給他三個選擇，第一個是良田 1000 英畝，第二個是美金 100 萬元，第三個是把女兒嫁給他。」當他話一說完，就有一個年輕人跳下去，而且很快的游過去。

那個富翁非常高興，便跑過去跟他道賀，說：「年輕人，恭喜你，現在有三個選擇，你要哪一個？」...富翁接著問：「你要不要 1000 英畝的良田？」年輕人看著他說：「我不要！」富翁說：「那你要不要 100 萬元？」年輕人說：「我不要！」大富翁高興的說：「那麼，你是要我的女兒囉？」年輕人又看著他說：「我不要！」大富翁很驚訝的問：「年輕人，你三樣選擇都不要，那你到底要什麼呢？」年輕人說：「我只想知道是誰把我推到池子裡去！」

上面這個例子涵蓋了很多人類行為的層面，現在讓我們用此人類行為決策的流程圖來說明：我們每一個人都有大腦，大腦是內在信息處理中心(1)。經過了數十年的學習，腦海中會有很多記憶：什麼是危險的，什麼是安全的，希望達到什麼，不希望到什麼.....無窮多的記憶存在腦海裡，所以當我們看到有鱷魚、毒蛇在池中時，就知道如果跳下去，必定凶多吉少（認知解讀）。

在這個記憶結構中，有目標的建立(2)，例如我要活下去等等。當我們生病的時候，我們最想要知道的是如何恢復健康，如何活下去，此即生活目標的確立。那個年輕人雖然是很強壯，但他知道一旦跳入水裡，一定很危險。他也知道，如果不全力奮游，他會凶多吉少。另外，還有一個情況評估(3)，他看到游泳池有毒蛇，他就有評估而知道危險，經過一個比較(4)以後，若情況與目標有了差距，他就造出一個壓力結構(5)，而壓力必須解除，於是就產生了注意力(6)。為了解除壓力，整個腦就開始總動員，讓他能游得非常快。在注意力調度之後，腦馬上有了一個自我提示(10)：如果跳下去一定凶多吉少，但若已跳下去一定要全力以赴地游過去。這時，腦又會問，我是否已經得到答案(8)，如果已經得到，它就會馬上執行(9)；否則，它又會自我提示(10)自己尋找答案。如果自己得不到答案，它就會向外尋求答案(7)(12)(13)，如利用眼、耳、鼻...等，向外找尋訊息。我們的生理也隨時在偵查身體器官是否離開了平衡點，生理偵查(11)結果與外在訊息又會再回到腦海裡。

### 2.1.5 腦、心、行為運作的八大構想〔11〕〔15〕

#### 腦的構想一：電網構想

想法、概念和信息是用腦細胞明暗的電網變化來表示。使用越多，電網越多、越強就越容易取出。我們可以把電網的變化想成跟電腦程式一樣。電網的變化本身像是一個程式，每通過了一個程式，就有了一個想法、行為。訓練是很重要的過程，它能加強電網。每天一再練習，就是將電網的網路變得更多、更強。

## 腦的構想二：無限能力的構想

我們的腦有無限編譯和儲存的能力。雖然編碼的能力無限，並非所有的編碼，都能馬上拿出來使用。沒有注意力，我們的編碼就拿不出來。電網又強又多的記憶，自然就容易取出，電網又弱又少的記憶就不容易取出。

## 腦的構想三：有效重新的結構

隨注意力的調度，大腦有效的重新結構組合我們的思想、概念和訊息，使有關的信息能有效地被提出使用。

大腦要重新結構很慢，而且是人為的，但是我們的大腦卻是隨時都在重新結構的。當注意力放在某處時，有關的記憶就會被重新結構，並把有關的東西放在容易被拿出來使用的地方。內容不同或結構不同，當下取讀使用的資訊軟體就可能不同；如此許多事我們會因經驗習慣不同而有極不同的看法，這是很多問題或衝突發生的主要原因。

## 腦的構想四：類推、聯想——大腦的解釋

當新事物到達時，大腦先依其特徵、屬性與既存的記憶建立關係；所有舊的記憶變自動的被用來解說新事物。類推聯想是一種認識新事物、處理新信息的有效方法。當到達的新信息能和大腦的代碼建立起一種聯繫時，原先編碼的思想、概念等就被引出以對新事物加以詮釋和理解；當到達的新信息和大腦的已存在的代碼建立不起聯繫時，它可能被排斥，除非我們設法建立一種新的「電網」使新「電網」與新信息保持一致性或相似性，這樣，新信息才能被認識和理解。

「電網」越強，對類推聯想的影響就越大；但「電網」過強，就有可能拒絕不同「電網」的新信息，使判斷出現偏差。當很強的「電網」不符合時代潮流時，就可能出現思想保守、阻礙進步的行為。要注意避免類推聯想中可能出現的片面性，如「第一印象概推」或「先入為主」的思想。

## 心的構想一：目標建立與情況評估

人人有理想的目標及隨時評估情況的能力。影響目標建立及情況評估的因素包括：生理偵查，自我提示，外來訊息，記憶結構，處理的能力。

每個人在其內都信息處理中心都存有一組目標功能。這些功能是用來測量人們生活各個方面的情況的。各個目標功能之間是互相依賴、互相聯繫的。但每個人不一定完全具有這些目標功能，各目標功能的強度也不一定相同，更不一定會在個人的一生中始終有效。

每個目標功能的「理想值」和「感認值」是變動的、發展的、相互作用的，且受到生理偵查、自我提示、外部信息以及現有資料庫(記憶結構)與信息處理能

力的影響。當生理健康維持正常時，生理偵查不產生壓力(charge)，這時自我提示在目標建立和情況評估方面要比外部信息更有積極的作用。感認的差距是行為的先導。「感認」是感覺、認知的縮寫。當人的理想和現況有了差距時，心理就會產生壓力。

自我提示對目標建立和情況評估以及在行為和決策方面的影響，是十分廣泛和極其重要的。由於它直接和內部信息處理中心相連絡，自我提示透過構想一到構想四能對其行使影響。它能產生「電網」從而創造出新概念、新認識和目標情況的變化，並引起在信息處理中心重建資料庫或記憶的重新結構。因此，自我提示的作用一般要比外來信息的作用大得多，因為後者在未獲得「注意力調度」的注意以前是不會起作用的。

### 心的構想二：壓力結構與注意力的調度

每個目標功能，根據覺察值與理想值的不利偏差程度，可產生多級的壓力強度。較強壓力的目標功能比較低壓力的目標功能會優先得到「注意力調度」的注意。大部分的生理目標功能有相當固定的理想值，它們一般有「雙向」壓力的偏差；它們可容許的偏差值常常是很小的，但它們可能到達的壓力強度往往是很高的。其他自我提示的目標功能可能使有「單向」壓力，它們與可能調整的理想值的偏差值往往相當大。因此，許多目標功能在任何一個時間內，可能有相近或相同的壓力強度或等級。

因為事件是經常改變的，事件改變必然引起目標功能所產生的壓力的改變，而目標功能壓力的變化，又帶來了整個壓力結構的變化。

不同壓力結構的強度，能從相應的壓力結構的重編排次序進行比較。重編排時，壓力強度大的目標功能，被排在前，壓力強度小的目標功能，被編排在後。

每個事件在特定時間能夠影響許多目標功能。它的重要性取決於它對壓力結構的影響力。這可以通過剩餘壓力來測定，即把事件除去後，在整個壓力結構中究竟還利有多少壓力。剩餘壓力愈小，這個事件的重要性愈大。在一組固定的事件中，在時間重要性最高的事件(即相對應的剩餘壓力最低者)，將最先得得到「注意力調度」的注意。當最重要的事件已經解決或其重要性已經獲得相當的降低時，次重要的事件將獲得「注意力調度」的注意。此「注意力調度」對不同事件的注意是動態的，也可能變化得很快。

決策問題是一種事件，它存在於不確定因素和冒風險條件下，而須對它做慎重處理。如果這一事件的重要性不大，或者決策者對其在限定時間內，獲得問題滿意解的信心很強，則這個問題在壓力結構中的重要性就不大，其獲得優先注意的可能性也較小。否則它的重要性將相對提高。

### 心的構想三：最小阻力原則與壓力解除

「積極求解」是把目標的理想值固定下來，在合適的解尚未找到以前，主動尋求外部信息；開動腦筋專心思考(自我提示)；理想目標狀況保持不變。這種行動方式表明決策者在預定時間內，對問題獲得滿意的解具有信心。

「退卻合理化」是通過自我提示去對問題重新結構，包括降低問題的重要性，改變決策的責任，把解決問題最後期限設法合理延長。所有這些表明決策者在預定的時間內，對獲得問題的滿意解可能缺乏信心。

「積極求解」一般需要較大的勇氣和較大的努力；而「退卻合理化」的要求一般不需要這樣高。

「積極求解」一般是用肯定的、主動的和支持的態度與方法解決問題；而「退卻合理化」往往是用否定的、被動的和抵觸的態度與方法去解決問題。

「積極求解」能創造出新的「電網」和方法；而「退卻合理化」一般不會出現這種情況。

造成目標「退卻」或降低的原因是多方面的，有的是目標建立不切實際，是主觀努力所不能做到的；有的是環境或條件突然變化，人們原來預料不到的，有的可能是方法、措施不對，使本來可以達到的目標因而達不到。因此，要對具體情況具體分析，不能認為一切目標退卻都是消極的。在現實生活中，有的退卻是必要的、可行的。

「積極求解」或「退卻合理化」的結果將會回饋到信息處理中心，新出現的壓力結構，可能使原來的問題因不再受「注意」而被放到大腦不重要的位置。這樣一來，我們的思想可能放棄這個問題，即使是暫時的。

在解決問題期間，或搜集信息過程的任何時刻，一個事件或行動可能優先得到「注意力調度」的注意，這個優先可能是短暫的，也可能是長期的。從這一點來說，不管是由於環境情況引起壓力結構改變，還是由於自我提示造成壓力結構改變，都能使「注意力調度」對原有事件或新出現的事件的注意程度，經常發生變化。

一般人很難把壓力全部解除掉。能把壓力降低到可容忍的情況之下，就已經不錯了。

解除壓力的方法一般有兩種：積極求解，退卻合理化。

利用我們的腦將壓力重新結構一番，讓長期有益的行為成為最小阻力的方法而佔有我們的心意，這是控制腦的最主要原則。

在任何時候，人們的大腦信息處理功能總是用「最小阻力原則」去選擇解除壓力的方法或方案的，那一個方法或方案能使壓力結構降至最低程度，那個方案就被選擇去解除壓力。

大多數的日常決策問題，常常是重覆出現的，這些問題重要性小，情況頗確定，容易得到滿意的解決，壓力也容易得到解除。

當決策問題具有很高的賭注，或包含有很大的風險或不確定因素時，人們究

竟採用「積極求解」的方式，還是採用「退卻合理化」的方式，取決於決策者在預期時間內，對找到滿意解的自信心。如果缺乏信心，就有採用「退卻合理化」的傾向；如果具有信心，就有採用「積極求解」的傾向。當然，最小阻力原則在這種情況下仍然適用。決策者的短期目標與長期目標所引起的壓力結構也會影響他究竟是採取什麼方式去解除壓力。

當一個人思想沒有準備而突然遇到緊迫的決策問題時，由於時間緊急且壓力很高，他可能迅速地、直覺地採取行動去解除壓力，即使這類行動是不明智的。

#### 心的構想四：外來信息

為了實現生活目標，人類需要不斷地蒐集外部信息。外部的信息如果沒有我們的積極尋求，或者到達時沒有得到「注意力調度」的注意，就不會進入內部信息處理中心。

「注意力調度」對每一個信息注意或重視程度的分配，取決於這個信息與壓力結構間的相互關係。如果進入信息和具有長期重大意義的事件(這事件能產生高的壓力結構)有密切相關，這信息就能在一個長時期內得到「注意力調度」的重視，並能依次改變壓力結構和人們的行為(決策)。

外部信息可能包含有某些不真實或騙人的成份，每個人對於信息都加上一個可靠性的衡量，可靠性取決於信息的內容、來源與溝通的管道，以及決策者對信息的認識。當然可靠性的衡量也是與決策者的知識、經驗息息相關的。

#### 2.1.6 兩個基本元素：念頭與思路〔11〕

習慣領域的基本型態：念頭與思路。它會反應在人的個性、行為、做事態度、原則、看法等。

念頭 (ideas)：固定靜態存在的電網，由於經驗和學習，積存於在腦裡的記憶和觀念的電網。

思路 (operators)：由比較和判斷，使念頭變化成新的念頭，將一個(或一部份)念頭轉化成另一個念頭的電網。

一部份的念頭加上思路，就變成一個新的念頭。

靜態的念頭，透過動態的思路，產生新的念頭。

#### 2.1.7 四個主要的概念〔11〕：

1. **潛在領域**：指在腦海裡所有可能產生的念頭和思路，或是腦海內所有電網的總和；以家中的音樂帶來比喻理解，類似你家中所有可能被取出的音樂帶。

2. **實際領域**：此時此刻占有我們注意力的念頭和思路；相當於此時此刻被你取出的那捲音樂帶。實際領域是實際占有我們的注意力而產出的行為，是生命的實質內容，對我們的影響最大。

3. **可發概率**：每個電網實際上占有我們注意力的機率。正如每捲音樂帶被你取出的機會不一樣，每一個電網占有注意力或被取出使用的機率也不同。
4. **可達領域**：由我們實際領域的運作，我們往往會引發一些想法、看法。這延伸出來的念頭和思路就是我們的可達領域。比如唱完一首歌後，你會有一些新的情緒或想法、看法等。」

## 2.2 企業習慣領域——企業文化風格、能力集...

就個體的習慣領域而言，依上節對習慣領域的描述，它是無聲、無形的，我們看不到也摸不到，卻隨時隨地跟著我們，影響我們的決策和行為，不管我們注意與否。事實上，習慣領域決定我們的性格、做事方法、成功和失敗，主導著個人一生的成敗與命運發展。而公司企業是由企業裡的個人所組織而成的企業團體，法律上所謂的「法人」，此企業法人組織的運作發展，一樣是由全企業的決策和行為活動所構成；依個體習慣領域的架構加以類推聯想延伸擴展（改變參數），形成「團體的習慣領域」的概念，就公司企業而言，在本研究裡，我們就稱之為「企業習慣領域」。

有關「團體的習慣領域」的文獻資料，尚極為欠缺，在游伯龍博士著的「智慧新境」一書中，有些許如下描述〔11〕：

公司跟人一樣，抽象來看是一個有機體，也有它的習慣領域。圖 2.2「團體的習慣領域評估」提供一些重要綱目，如果能了解這許多綱目，就可以提綱契領的了解公司的狀況。下列諸點在評估團體 HD 時應注意：

- (1) 團體是由小團體和人組成，小團體和個人的 HD 會影響團體的 HD。由小團體及個人也可觀察到大團體的 HD。
- (2) 領導者的 HD 和他的道德風範對整個團體 HD 的影響是什麼？
- (3) 不同團體有不同的準則，來衡量他們的工作成果，不同團體的活力和成長如何？

經由實務上的用心觀察瞭解，企業核心領導者的 HD，確實是形成企業習慣領域內涵的主要核心，是形塑企業習慣領域的根本關鍵；例如教育訓練或變革，有企業核心領導者或權力核心團隊的認同與熱衷參與就有成效，反之，則困難重重，漸漸地得不到支持而不了了之是常態。

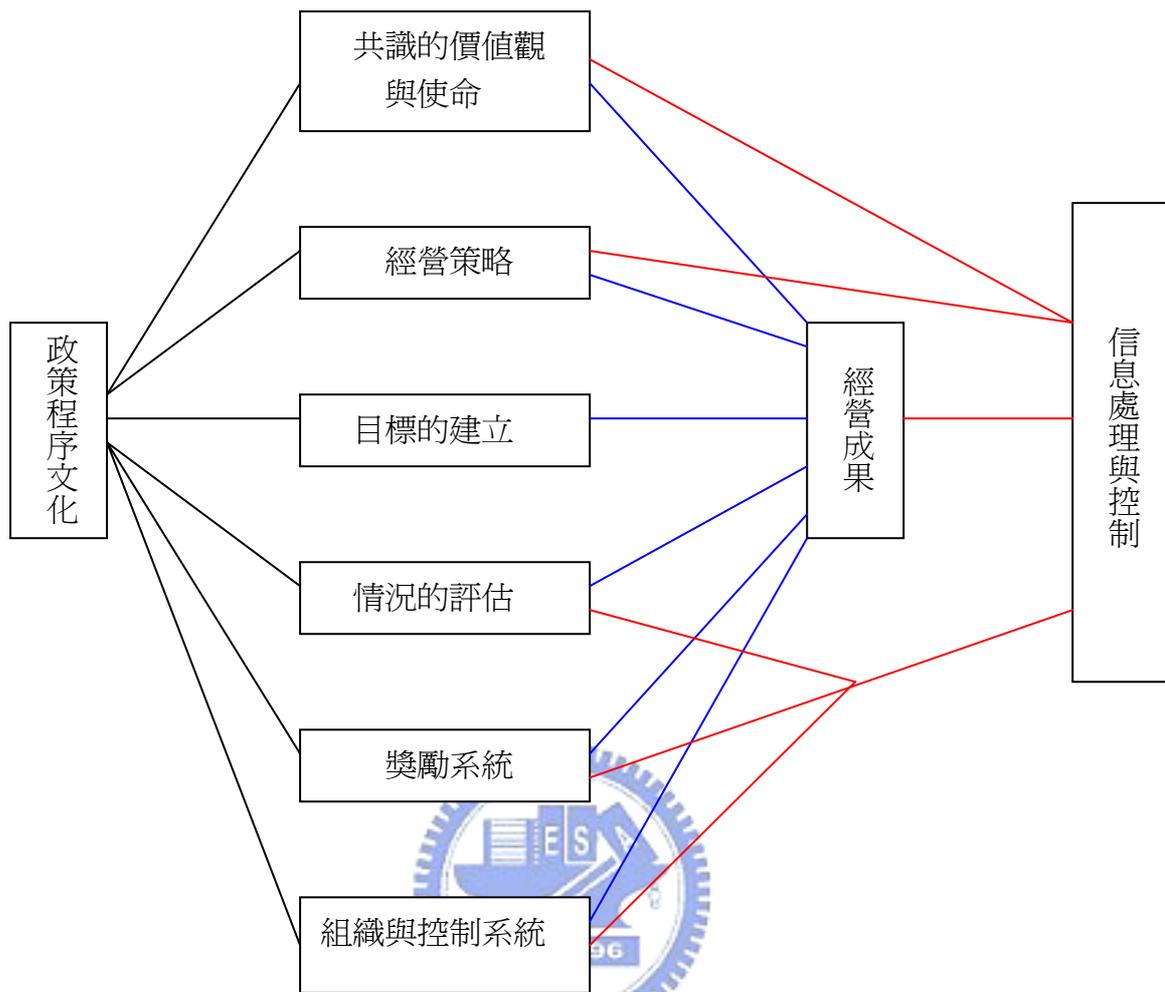


圖 2.2：團體的習慣領域評估 [ 11 ] [ 19 ] [ 20 ]

這評估圖是理解評估企業習慣領域的一個指引與方向，在本文中依此分項來探索理解企業的習慣領域。

比照個體習慣領域的定義，在此我們綜合這些概念，來給「企業習慣領域」下個定義，方便於彼此交流研討使用；企業的經營運作，其經歷挑戰考驗變革所種植累積於企業體的政策程序文化、理念價值觀、知識、經驗、思想、獎勵系統、組織與控制、風格典範、企業能力集及對信息的處理方式...等等資訊，經過一段時間後，如果沒有重大事件的刺激或全新信息的進入，其運作、決策與行為的總體，會相對處於穩定狀態，一旦處於穩定狀態，此企業的運作體系、想法、做法、判斷及反應，便會具有「習慣性」，所有這些有形、無形的組織、運作體系、技能、知識、行為心智模式、想法、做法、判斷及反應的綜合範圍，我們便稱之「企業習慣領域」。

由此我們用通俗常用的表達來看企業習慣領域的範疇，它包含企業的文化風格、經營運作模式與企業的核心競爭力、能力集...等等，也就是企業在長期的經

營活動中形成的共同持有的理想、信念、價值觀、行為準則和道德規範的總合，以及體現這些企業精神的人際關係、規章制度、廠房、產品與服務、企業能力集、企業核心競爭力等事項和物質因素的集合。也如根據麥肯錫管理顧問公司主管馬文·鮑爾所描述的一個較通俗的企業文化定義為：「我們處理周遭事物的方式和方法」；是一個企業體內所有有關的規章制度、組織架構、經營策略、作業流程、領導團隊、資訊系統、人際關係等內涵，經年累月累積所形成的企業運作模式。

所以企業習慣領域的特性與影響力，就如個人習慣領域對個人一生命運與發展的關係，企業習慣領域也是無聲、無形的，我們看不到也摸不到，卻隨時隨地跟著企業與企業人，影響企業的運作、決策和行為，不管企業或企業人注意與否〔10〕。事實上，企業習慣領域決定企業的決策、風格、競爭力、做事方法、成功和失敗，主導著企業整體的成敗與命運發展；雖然很抽象，卻又緊緊牽動著組織內部的每一根神經，如此影響著企業的運作與發展。

由以上的敘述，以企業習慣領域的概念來瞭解研究一個公司企業的特色與未來的發展命運，是個非常便捷的途徑工具，就如以個人的習慣領域來觀察瞭解一個人一般；如此導入企業習慣領域的概念，可將現有的對習慣領域研究所累積的知識智慧，運用於企業習慣領域的塑建發展上，這是一個非常實用具體有效的進展（可操作定義），也是本論文所努力追求的目標；但既然這是個新開啟的領域，要探尋直接有關企業習慣領域的研究文獻，就極度的貧乏稀少。就企業習慣領域的概念來推想，企業文化風格是通俗既有說法中，與在此所定義的企業習慣領域最為類似相近的東西，而企業文化風格是企業習慣領域範疇的核心重要元件，為便利於此領域的探討，我們借取利用既有對企業文化探討的知識，來推想運用於企業習慣領域的範疇。

中華企業管理發展中心人力資源管理專欄作者丁志達的專文**企業文化是公司重要資產**〔3〕，對企業文化有貼切的探討，「為了打造企業生命活力，企業文化的塑造，將成為經營企業的主軸，在企業的經營發展中，具有無法替代的核心價值」。

文化，中國歷史上最早是指「以文教化」和「以文化成」的總稱，從字面意思上解釋，文化是一個動詞，無論是「教化」還是「化成」，都體現了一個行為過程。「文」是指道德、哲學思想、藝術等，引伸到企業文化中就是企業所倡導的企業精神；「化」是指教化，在長期的經營活動中形成的共同持有的理想、信念、價值觀、行為準則和道德規範的總合。此與企業習慣領域的形塑化育過程完全一致，也就是行為軟體其電網的內涵與內化烙印的實際操作。

根據麥肯錫管理顧問公司主管馬文·鮑爾所描述的一個較通俗的企業文化定義為：「我們處理周遭事物的方法」；《組織文化和領導力》一書的作者施恩（Eagar Schein）曾提出一個著名的文化三個層次的荷花模型（Water lily model）：水面上的花和葉是文化的外顯形式，包括組織的架構和各種制度、程式；中間是荷花的枝和梗，是各種公開倡導的價值觀，包括使命、目的、行為規範等；最下

面是荷花的根，是各種視為當然的、下意識的信念、觀念和知覺。泰倫斯·狄爾（Terrence E. Deal）與艾倫·甘迺迪（Allan A. Kennedy）於《企業文化》一書中表示：「企業文化是企業上下一致共同遵循的價值體系，一種員工都清楚的行為準則。」綜合言之，企業文化就是企業在發展中形成的一種企業員工共用的價值觀念和行為準則。

企業文化得以成為信仰，它是吸收歷史，總結現在，立志未來所提煉出來的，它自己企業中獨特的深深烙印，它需要靠從上而下不斷的宣導、複製、灌輸和身體力行。

### 2.2.1 企業文化的內涵

企業文化包括三大主軸，一是經營性企業文化，即企業在經營活動中所應有的價值理念；二是管理性企業文化，即企業在管理活動中所應有的價值理念；三是體制性企業文化，即企業在體制運轉中所應有的價值理念，茲說明如下：

#### （1）企業願景

企業文化是組織成員所共同形成的價值觀，也是思考與行為規範的體系。企業有願景，才能築夢踏實。當每一位員工能體會公司願景，才可萬眾一心，全力以赴。例如美國華特迪士尼（Walt Disney）公司「夢想·信念·果敢·實踐」八字訣，人稱《華特魔法》，他認為把夢想變成信念，下決心貫徹實行，企業一定會成功，其中「夢想」與「信念」就是「願景」。

#### （2）企業經營哲學

企業的經營哲學，反映出企業領導者的信念、抱負以及工作重點，是對企業全部行為的一種根本指導，體現出企業的歷史使命感和社會責任感。對任何一個企業來說，有效的經營哲學的重要性，遠遠超過技術、資源、組織結構等要素。

#### （3）企業價值觀：

價值觀是企業文化的核心，就是企業決策者對企業性質、目標、經營方式的取向所做出的選擇，並為員工所接受的共同觀念。企業的直接目標是利潤，承認並相信利潤的重要性是成功企業的共同價值觀。

#### （4）企業精神

企業精神是現代意識（市場意識、品質意識、道德意識等）與企業個性（企業的價值觀念、發展目標、服務方針和經營特色等基本性質）結合的一種群體意識。每個成功企業都有自己獨特的企業精神。例如著名的 SONY 公司的「不斷開拓精神」、IBM 公司的「IBM 就是服務」的精神等。

#### （5）企業道德

企業道德是調整企業與員工之間關係的行為規範的總稱。SARS 疫情爆發後，眾多的企業主動承擔起社會的重任，捐款捐物，充分地體現出了企業的社會道德責任，而一些企業卻趁火打劫，借 SARS 疫情大發「囤積口罩」的國難財，在這背後，反映出來的就是不同的企業文化（企業 HD）。

## (6) 企業的使命

企業經營須對股東（珍惜、善用股東資本）、對員工（生涯規劃，生活品質改善）、對客戶（服務至上，誠信保障）及對社會（回饋社會，贊助公益活動）負責，這是天經地義，無可置否的責任與義務。

## (7) 企業制度

每一個企業都有自身的管理制度，以規範員工的行為，並保證企業目標的實現。對任何一個企業而言，再完整的制度也不一定真正贏得員工的心，因為制度沒有員工的自覺認同，是難以真正發揮作用的。員工必須認同公司的企業文化，企業才能夠永續經營。在員工升遷時，不只要看他過去的工作紀錄，更要看他是否認同公司的企業文化，一位無法認同企業文化與價值觀的員工，即使有再優秀的能力，也無法成為公司的核心份子。

## (8) 工作環境

整潔、優美的工作環境是一個企業精神風格的直接體現，是企業的「衣裝」，能激發員工「以廠如家」的自豪感及獻身企業的責任感，在很大程度上影響到員工的工作情緒。

## (9) 文化傳統

民族的文化會落實在企業文化裡，例如泰國是信奉佛教的國家，泰國人以善良、純樸的民族著稱，如果在泰國投資的企業，則其企業文化中要融入「具有當地特色」的傳統文化，才不會被視為「外來的企業」。

這些關於企業文化的描述，為便利於實務的理解，在此我們就以台灣國際級的卓越成就企業「台灣積體電路公司」為例，來實地參考其企業經營理念的內涵。

台灣積體電路公司的經營理念〔5〕：

我們稟持以下的經營理念，致力於和客戶及廠商建立互惠的關係。

### 堅持高度職業道

這個理念代表公司的品格，是我們最基本也是最重要的理念，也是執行業務時必須遵守的法則。所謂高度職業道德是：

- 我們說真話。我們不誇張、不作秀。
- 對客戶我們不輕易承諾，一旦做出承諾，必定不計代價，全力以赴。
- 對同業我們在合法範圍內全力競爭，但絕不惡意中傷。同時，我們也尊重同業

的智慧財產權。

- 對供應商我們以客觀、清廉、公正的態度進行挑選及合作。在公司內部，我們絕不容許貪污；不容許在公司內有派系或小圈圈產生；也不容許「公司政治」(Company Politics)的形成。至於我們用人的首要條件是品格與才能，絕不是「關係」。

### **專注於「專業積體電路製造服務」本業**

我們的本業是「專業積體電路製造服務」，這個領域發展迅速，只要我們能集中力量，積極從事本業的鑽研，發展空間必定無可限量。因此，我們要心無旁騖、全力以赴，在「專業積體電路製造服務」本業中謀求最大的成就。

### **放眼世界市場，國際化經營**



我們的目標是全球市場，而不侷限於東南亞或任何地區，積體電路是一個跨越國界的產業，全球各主要業者無不將目標延伸到世界各地。而我們最強的競爭者也來自國外，如果我們不能夠把眼光放遠在世界市場中建立競爭力，我們在國內終究也將無法生存，遑提競爭力。

我們的根在台灣，但要在全世界主要市場建立基地，是國際化經營的意義。而為配合國際多元發展的文化需求，在人才募集方面，我們則不論國籍，惟才適用。

### **注意長期策略，追求永續經營**

我們深知企業永續經營，像是在馬拉松，需要速度、耐力與策略的配合，而不像是在做五十米、一百米的短程衝刺。

我們確信「人無遠慮，必有近憂」的道理，只要我們能做好長期策略規劃，並認真的執行，短期較為急就章式的衝刺便會大大減少。

因此，除了每年我們都要為未來五年做一個長期策略規劃外，在我們的日常工作中，也應有相當高的程度落實於長期的成效與回收。

### **客戶是我們的夥伴**

我們自始就將客戶定位為夥伴，絕不和客戶競爭，這個定位是我們過去成功的因素，也是未來繼續成長的關鍵。

我們視客戶的競爭力為台積的競爭力，而客戶的成功也是台積的成功。

### **品質是我們工作與服務的原則**

包括公司內部或是外部，每個我們所服務的對象，都是我們的「客戶」。而「客戶滿意

度」就是「品質」。

在台積，品質是每一個員工的責任，我們應堅守崗位，本著追求卓越、精益求精的態度，不但認真的把每一件事、每一件任務做到最好，更要隨時檢討，務求改善，追求並維持「客戶全面滿意」，這就是以「品質是我們工作與服務的原則」的具體實踐。

### **鼓勵在各方面的創新，確保高度企業活力**

創新是我們的命脈，如果我們一旦停止創新，將很快的面臨沒落與失敗。我們不但要在製程技術方面追求創新，在企劃、行銷，管理等各方面更要強調。自然地，積極建立與累積公司的智慧財產權也不可或缺。

我們更要常保公司充滿蓬勃朝氣與活力，隨時秉持積極進取、高效率的處事態度，來因應瞬息萬變的產業特性。

### **營造具挑戰性、有樂趣的工作環境**

相信對大多數的同仁而言，一個有挑戰性，可以持續學習，而又有樂趣的工作環境，比金錢報償更為重要。我們要齊力塑造並維持這樣一個環境，吸引並留住志同道合而且最優秀的人才。

### **建立開放型管理模式**

我們要營造樂於溝通的環境，以建立開放型管理模式。「開放型」代表同仁間互相以誠信、坦率、合作相待。同仁樂於接受意見，也樂於改進自己。同時，更將透過集思廣益的方法接受各方看法，而在做成決定後，就團結一致、不分你我、集中力量朝共同目標戮力以赴。

### **兼顧員工福利與股東權益，盡力回饋社會**

員工與股東同時為公司重要的組成份子。我們要提供員工一個同業平均水準以上的福利，同時讓股東對公司的投資得到平均水準以上的報酬。同時，公司的成長也得力於社會及產業環境的配合，我們更要不斷地盡能力回饋社會，做一個良好的企業公民。只要全體同仁能夠隨時信守本公司的經營理念，並落實於工作中，台積自能不斷成長與茁壯，成為國人引以為傲的世界級公司。

## **2.2.2 塑造自己特色的文化**

企業文化是企業在長期的經營活動中所形成的共同價值觀念、行為準則、道德規範，以及體現這些企業精神的人際關係、規章制度、廠房、產品與服務等事項和物質因素的集合，但塑造企業文化絕對不是給企業訂一些響亮而空洞的口號，就可以做得到的。

IBM 企業文化是尊重別人、追求卓越、深思後再行動；INTEL（英代爾）企業文化是成果導向、建設性的矛盾、追求卓越、一律平等和紀律；TI（德州儀器）企業文化是誠信及實際成效導向，這些著名企業的文化可以觀摩、學習，但

不能全盤照抄，因為每家公司的企業文化就像一棵大樹，移植不見得能活下去。

成功的企業無一例外地，都具有強烈的凝聚力，而失敗的企業也無一例外地，都有不同程度的離心力。沒有自己特色的企業文化，不可能真正打動員工的心，只有能夠在員工內心產生共鳴的企業文化，才是真正成功的企業文化。再好的制度，如果失去了道德情感的內在支援，也是無濟於事的。臺積電董事長張忠謀曾說：「最有資格制訂企業文化的人是創辦人，這也是評定創辦人貢獻的依據之一。」

一位眼光遠大、魅力無比的領導者，需要專心一致地為企業建構一種持久的制度，不是給員工一條大而肥的魚，而是要讓員工人人擁有捕魚的方法與技術，制度才不會「朝令夕改」，企業才不會「提早打烊」。

### 2.2.3 企業文化的形成過程〔6〕

企業在成立之後，透過員工彼此之間以及與管理者之間的互動中，會開始產生共同的價值觀，同時屬於該企業特有的行為模式及規範也會逐漸形成。在此所謂的企業文化，就是指企業內部員工所共有的價值觀、行為規範以及組織整體所呈現出來的氣氛等。

企業文化可說是員工之間共有的心態與做法所表現出來的氣氛，雖然沒有明列在公司的條文之內，但員工為了讓自己在企業內更容易生存，往往會調整自己的行為來配合現存的企業文化。因此企業文化成為影響公司發展的一項主要因素。對企業具有強化理念、凝聚人心、規範行為、提升管理、增強企業核心競爭力的作用。

企業文化通常是在一定的生產經營環境中，為適應企業生存發展的需要，首先由少數人倡導和實踐，經過較長時間的傳播和規範管理而逐步形成的。

(1) 企業文化是在一定環境中企業生存發展的需要形成的。存在決定意識，企業的核心價值觀就是在企業圖生存、求發展的環境中逐步形成的。企業作為社會有機體，要生存、要發展，但是客觀條件又存在某些制約和困難，為了適應和改變客觀環境，就必然產生相應的價值觀和行為模式。同時，也只有反映企業生存發展需要的文化，才能被多數員工所接受，才有強大的生命力。

(2) 企業文化發端於少數人的倡導與示範。文化是人們意識的能動產物，不是客觀環境的消極反映。在客觀上出現對某種文化需要往往交織在各種相互矛盾的利益之中，羈絆與根深蒂固的傳統習俗之內，因而一開始總是只有少數人首先覺悟，他們提出反映客觀需要的文化主張，倡導改變舊的觀念及行為方式，成為企業文化的先驅者。正是由於少數領袖人物和先進分子的示範，啟發和帶動了企業的其他人，形成了企業新的文化模式。

(3) 企業文化是堅持宣傳、不斷實踐和規範管理的結果。企業文化實質上是一個以新的思想觀念及行為方式戰勝舊的思想觀念及行為方式的過程，因此，新的思想觀念必須經過廣泛宣傳，反復灌輸才能逐步被員工所接受。例如日本經過幾十年的宣傳灌輸，終於形成了企業員工乃至全民族的危機意識和拼命競爭的

精神。

企業文化一般都要經歷一個逐步完善、定型和深化的過程。一種新的思想觀念需要不斷實踐，在長期實踐中，通過吸收集體的智慧，不斷補充、修正，逐步趨向明確和完善。

企業文化是一無形之手。它能協助或阻撓企業的發展。企業文化雖則無形，卻可被孕育。

企業文化就是在企業內主流的員工心態、行為、信念，及價值觀的總體。視乎企業所擁有的文化類型，其賦予員工的能量，可以是有助壯大企業的正面能量；反過來亦可以是拖跨企業的負面力量。

#### 2.2.4 企業的文化形態 [18]

蘇勇在「用優秀的企業文化提升企業核心競爭力」中（文匯報，2004年11月28日），提示創建優秀企業文化的四大步驟，對於每一位企業家而言，在了解企業文化的重要作用之後，最關心的就是如何在自己的企業中創建優秀的企業文化。在企業中創建優秀的企業文化，可以按照下列四個步驟來進行：

##### (1) 精神文化的提煉

精神統帥行為。優秀的精神文化是企業文化體系的核心，企業只有根據自己的特點，提煉出本企業的優秀理念，然後才能從核心上體現出企業的個性。例如飛利浦公司的理念“讓我們做得更好”，非常普通的一句話，但是經過飛利浦公司的提煉和傳播，成為他們的專用理念，也反映出公司的追求永無止境。諾基亞公司的理念“科技以人為本”，反映出如何在高科技的產品中融入以人為本的概念，所以諾基亞的手機非常注重人性化。海爾集團的理念叫做“真誠到永遠”，體現出海爾真誠地對待消費者，追求創新的崇高境界。

##### (2) 制度文化的創新

俗話說“沒有規矩不成方圓”，企業文化的建設一定要有制度保證，而在這種制度保證中要做到制度文化的創新，企業要根據自己的理念，不斷推出適應新的競爭形勢的管理制度，例如人本管理的模式、學習型組織的創建和流程再造等等。在這種制度文化的創新中，要考慮是否適合本企業文化，是否能對提升本企業的文化發揮作用，用優秀的制度來保證文化建設的實施。

### (3) 行為文化的倡導

企業文化建設一個非常重要的方面，就是要落實到行為之中。我們常說，看一個人，不僅要聽其言，而且要觀其行。社會公眾對一個企業的認識也是如此。因此在企業文化建設中，企業家要積極倡導優秀的行為文化，並且身體力行。行為文化的倡導可以分為兩個層次：一是企業要有全新的管理行為，在自己的管理行為中處處體現出本企業的文化特點，體現出企業的文化品位；而員工要有全新的工作行為，要用樂群敬業、誠實守信的行為，來具體實踐企業的文化，使社會公眾通過企業員工的行為，更好地認識該企業的文化內涵。（企業HD能有主見、有警覺的刻意經營倡導，其成效也特別明晰有力）

### (4) 物質文化的構件

企業的物質形態，往往也反映出一個企業的文化特點。這種物質形態表現在整潔的廠容廠貌、現代化的工作設施和環境、具有先進理念的辦公環境等等，在企業的“硬體”中反映出企業的文化追求，使員工處於良好的文化氛圍之中。

一個企業的文化形態，我們可以用從小到大的四個同心圓來表示（見圖2.3）。最小的一個圓圈我們把它叫做精神文化，稍大一點的圓圈是制度文化，再往外的一圈是行為文化，最外層的一圈稱之為物質文化。每一個企業的文化建設都可以由內而外，從最核心的精神文化做起，直至最表層的物質文化，針對本企業的特點，通過具體而扎實的努力，一步一個腳印，必將能夠把企業文化建設落到實處，產出具體成效。

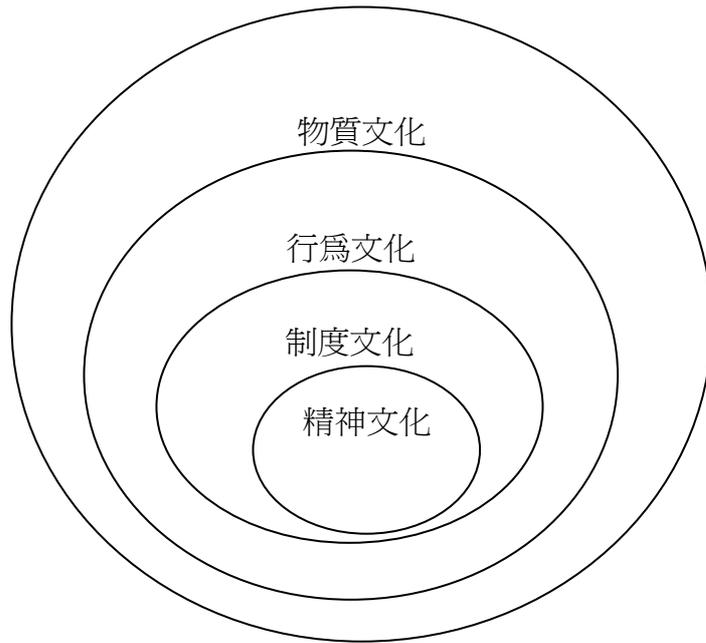


圖 2.3：企業的文化形態

企業習慣領域或企業文化對企業的威力或影響力作用如何呢？我們引用石滋宜博士的話「企業文化是看不見的魔掌；有什麼樣的文化就會有什麼樣的人」。這亦適用轉化為「企業習慣領域是看不見的魔掌；有什麼樣的企業習慣領域的內涵特色就會有什麼樣的企業人」。

外在競爭環境在變化，企業習慣領域或企業文化也必須跟著調整變革；而慣性的系統力量卻如凱因斯說：「人世間最困難的事，不在於說服人接受新觀念，而在怎樣使他們忘掉舊想法！」因為成功過的人，常常不想放過去的成功離去，疏忽了外在變化，也因而抓不住現在的成功關鍵因素。成功的陷阱是讓你陷入舊有的熟悉習慣模式中，習慣於過去的方法，而忘記外在世界的變動。這也是企業習慣領域運用所必須警覺並面對探討的課題。切記「習慣兼具為我們創造高效能的好幫手、好僕人，與僵化框限我們智能的壞主人」的雙重作用！

### 第三章 研究架構方法

#### 3.1 研究架構方法



### 3.2 名詞釋義

**習慣領域：**我們的記憶、觀念、想法、做法、判斷、反應（統稱為念頭和思路）雖然是動態的，但經過一段時間以後，會漸漸地穩定下來，而停在一個固定的範圍內。這些念頭和思路的綜合範圍，包括它們的動態和組織，就是我們的習慣領域。

**電網構想：**想法、概念和信息是用腦細胞明暗的電網變化來表示。使用越多，電網越多、越強就越容易取出。

**潛在領域：**指在腦海裡所有可能產生的念頭和思路，或是腦海內所有電網的總和。

**實際領域：**此時此刻占有我們注意力的念頭和思路。

**可發概率：**每個電網實際上占有我們注意力的機率。

**可達領域：**由我們實際領域的運作，我們往往會引發一些想法、看法。這延伸出來的念頭和思路就是我們的可達領域。

**企業習慣領域：**企業的經營運作，其經歷挑戰考驗變革所種植累積於企業體的政策程序文化、理念價值觀、知識、經驗、思想、獎勵系統、組織與控制、風格典範、企業能力集及對信息的處理方式...等等資訊，經過一段時間後，如果沒有重大事件的刺激或全新信息的進入，其運作、決策與行為的總體，會相對處於穩定狀態，一旦處於穩定狀態，此企業的運作體系、想法、做法、判斷及反應，便會具有「習慣性」，所有這些有形、無形的組織、運作體系、技能、知識、行為心智模式、想法、做法、判斷及反應的綜合範圍，我們便稱之「企業習慣領域」。

#### 第四章 聯強的企業經營成果及其同業比較

在探索聯強國際企業習慣領域的形成與內涵的任務努力，我們得先了解聯強國際的經營成果與特質表現，由成果特質來探究其因，如此對此個案的研究、學習與掌握，將更直接、具體與脈絡清明；而欲瞭解企業經營的成果內涵，最直接有效的作法是與競爭同業的經營成果數據比對分析，聯強國際的所經營的是 IT 產品的通路物流業務，其最直接的競爭對手是上市櫃企業「捷元電腦」與「建達國際」，所以本章就拿聯強國際（2347：台灣股票上市公司個股編號）其 IT 通路產業的最直接競爭同業，捷元電腦（5384）與建達國際（6118）作經營績效比較分析，藉此瞭解其經營特色與值得探索學習的重點方向，進而探究其與企業習慣領域的相互關係影響；是什麼樣的企業習慣領域造就如此的經營成果表現？其企業習慣領域又是如何形成發展的？其內涵或企業核心 HD 是什麼？有那些值得借鏡學習的重點與意涵？

表 4.1 聯強國際損益表

2347 聯強國際損益表

新台幣  
單位：百萬元

	93	92	91	90	89	88	87	86	85	84	83
營收	62103	65607	55579	47029	46775	38999	31112	23355	16051	7232	4926
毛利額(毛損額)	3600	3535	3101	2856	3233	2792	2330	1637	1184	584	476
毛利率(毛損率)	5.79%	5.38%	5.57%	6.07%	6.91%	7.15%	7.49%	7.00%	7.37%	8.08%	9.66%
費用率	2.91%	2.30%	2.80%	3.06%	3.02%	3.14%	3.00%	3.31%	3.62%	5.37%	7.20%
淨利額(淨損額)	1790	2023	1543	1415	1817	1564	1396	862	601	196	121
淨利率(淨損率)	2.88%	3.08%	2.77%	3.00%	3.88%	4.01%	4.48%	3.69%	3.74%	2.71%	2.46%
業外收益	1232	965	1354	470	230	601	143	88	39	21	13
業外損失	130	47	72	73	70	17	82	48	70	44	26
每股盈餘(元)	2.95	2.96	3.79	2.17	3.27	3.96	4.75	3.16	5.77	2.29	1.42
股價(12/31)	46.9	46	52.5	46.6	46.8	206	143	153	101.5		

單位：新台幣百萬元

註 1：淨利額除 92 年的 20 億元外，其餘各年相當平衡於 14 億元至 18 億元區間，由此看其淨利額並未因營收的大幅成長而有相對等的成長，分析其原因是受因競爭而毛利率下降的影響；從 83 年至 93 年的毛利率從 9.66% 降至 5.79%（毛利率下降是市場競爭的自然趨勢），若非費用率有從 7.2% 降至低於 3%，則其經營將

如同業般，陷入幾乎沒有淨利的困境；在淨利額平穩而營收大增所需股本增大的相對影響，導致每股盈餘從 85 年上市的 5.77 元下降至 93 年的 2.95 元，若非有業外收益的補助，則將更為辛苦。

註 2：業外損益=業外收益 - 業外損失，其主要來源為「投資的損益」佔絕大部分，其他影響有限的如「匯兌損益」，聯強只重本業經營，避除投機操作，所以業外損益主要是複製聯強成功經營模式於海外的投資收益，其績效已穩健，如表列業外收益從 83 年的 1 千 3 百萬元拓增到 93 年的 12 億 3 千萬元，可見其營運模式的海外複製，績效卓越。

註 3：表列的營收是單純聯強國際名下的營業額，不含其轉投資公司的營業額，唯一的營收衰退是 92 年 656 億而 93 年降為 621 億，除了資訊通路市場趨於飽和的因素外，其衰退來至於捨棄過低毛利率的無利業務策略，如放掉部分燦坤業務，所以毛利率從 92 年的 5.38% 拉升為 5.79%，代價是費用率也從 92 年的 2.3% 上升至 93 年的 2.91%，雖保住毛利額，但受損在淨利額。

表 4.2 聯強國際損益近五年均值表

2347 聯強國際損益表

單位：：新台幣百萬元

	93	92	91	90	89	近五年均值
營收	62103	65607	55579	47029	46775	55418.6
毛利額(毛損額)	3600	3535	3101	2856	3233	3265
毛利率(毛損率)	5.79%	5.38%	5.57%	6.07%	6.91%	5.94%
費用率	2.91%	2.30%	2.80%	3.06%	3.02%	2.82%
淨利額(淨損額)	1790	2023	1543	1415	1817	1717.6
淨利率(淨損率)	2.88%	3.08%	2.77%	3.00%	3.88%	3.12%
業外收益	1232	965	1354	470	230	850.2
業外損失	130	47	72	73	70	78.4
每股盈餘(元)	2.95	2.96	3.79	2.17	3.27	3.028
股價(12/31)	46.9	46	52.5	46.6	46.8	47.76

表 4.3 捷元電腦損益近五年均值表

## 5384 捷元電腦損益表

單位：：新台幣百萬元

	93	92	91	90	89	近五年均值
營收	11963	10828	10072	8275	8923	10012.2
毛利額(毛損額)	720	670	503	478	624	599
毛利率(毛損率)	6.01%	6.18%	4.99%	5.78%	7.00%	5.99%
費用率	4.88%	4.85%	4.58%	5.10%	5.51%	4.98%
淨利額(淨損額)	135	144	41	55	132	101.4
淨利率(淨損率)	1.13%	1.33%	0.40%	0.67%	1.48%	1.00%
業外收益	16	15	8	11	26	15.2
業外損失	60	89	205	19	40	82.6
每股盈餘(元)	0.71	0.82	-1.43	0.41	1.26	0.354
股價(12/31)	7.45	9.9	8.2	13.05	7.45	9.21

註：面對同業的市場佔有率的競爭，導致毛利率極低，平均約在 6% 左右；淨利率在 1%，遠低於定存年利率，如此面對聯強國際的優勢競爭擠壓，經營有夠艱辛。

表 4.4 建達國際損益近五年均值表

## 6118 建達國際損益表

單位：新台幣百萬元

	93	92	91	90	89	近五年均值
營收	11410	9462	5676	4496	4034	7015.6
毛利額(毛損額)	186	477	356	314	256	317.8
毛利率(毛損率)	1.63%	5.04%	5.90%	6.98%	0.66%	4.04%
費用率	4.31%	4.96%	5.32%	5.96%	5.69%	5.25%
淨利額(淨損額)	-306	7	35	45	26	-38.6
淨利率(淨損率)	-2.68%	0.08%	0.58%	1.01%	0.66%	-0.07%
業外收益	61	39	47	27	46	44
業外損失	50	43	42	44	23	40.4
每股盈餘(元)	-3.72	0.03	0.45	0.42	1.69	-0.226
股價(12/31)	6.95	16.3	15	44		16.45

註：公司成立較晚，為後期進入的新競爭者，故初期以欲求立足為目標，積極成長營業額，導致平均毛利率僅在 4%，較低於平均費用率的 5.25%；在激烈競爭中欲求營收成長，是付出了代價，且不能有失誤，萬一一有失誤，就得賠錢經營，如表上顯示的成果數據。

表 4.5 聯強國際財務分析資料

2347 聯強國際財務分析資料

		93 年度	92 年度	91 年度	90 年度	89 年度	近五年平均值
財務 結構	負債佔資產比率(%)	39.81	38.02	34.01	31.77	30.39	34.80
	長期資金佔固定資產比率(%)	1,801.70	1,464.14	1,255.57	1,095.21	1,260.09	1375.34
償債 能力	流動比率(%)	196.53	174.99	186.21	204.18	216.93	195.77
	速動比率(%)	145.33	138.34	132.76	159.55	147.79	144.75
	利息保障倍數(%)	4,516.00	9,701.00	12,149.00	457.40	166.87	5398.05
經 營 能 力	應收款項週轉率(次)	6.17	7.17	7.29	6.72	7.03	6.88
	應收款項收現日數	59.15	50.90	50.06	54.31	51.92	53.27
	存貨週轉率(次)	12.50	13.67	13.06	11.85	13.04	12.82
	平均售貨日數	29.20	26.70	27.94	30.80	27.99	28.53
	固定資產週轉率(次)	49.26	49.60	40.50	37.98	47.85	45.04
	總資產週轉率(次)	1.99	2.33	2.31	2.24	2.49	2.27
獲 利 能 力	資產報酬率(%)	7.93	8.63	10.22	6.80	8.04	8.32
	股東權益報酬率(%)	12.72	13.39	15.14	9.84	11.36	12.49
	營業利益佔實收資本比率(%)	21.63	27.53	23.38	24.32	39.57	27.29
	稅前純益佔實收資本比率(%)	34.95	40.01	42.81	31.13	43.06	38.39
	純益率(%)	3.91	3.66	4.39	3.03	3.21	3.64
	每股盈餘(元)	3.01	3.33	3.82	2.45	3.27	3.18
現金 流量	現金流量比率(%)	8.64	NA	NA	26.86	NA	
	現金流量允當比率(%)	28.99	16.29	44.54	61.11	20.60	34.31
	現金再投資比率(%)	NA	NA	NA	10.65	NA	

表 4.6 捷元電腦財務分析資料

5384 捷元電腦財務分析資料

		93 年度	92 年度	91 年度	90 年度	89 年度	近五年平均值
財務	負債佔資產比率(%)	62.76	66.17	62.35	49.10	52.11	58.50
	長期資金佔固定資產						
結構	比率(%)	1,119.58	988.37	850.00	908.00	639.00	900.99
償債	流動比率(%)	147.84	139.85	142.05	161.90	156.91	149.71
	速動比率(%)	107.50	86.30	94.60	120.69	110.61	103.94
	利息保障倍數(%)	4.71	4.11	-426.85	524.90	4.56	22.29
經營	應收款項週轉率(次)	6.47	6.25	5.86	5.36	5.59	5.91
	應收款項收現日數	56.41	58.40	62.28	68.09	65.29	62.09
	存貨週轉率(次)	10.35	10.12	15.84	15.14	15.62	13.41
	平均售貨日數	35.26	36.06	23.04	24.10	23.36	28.36
	固定資產週轉率(次)	95.41	78.73	69.50	54.31	41.35	67.86
	總資產週轉率(次)	3.23	3.06	3.08	3.04	3.34	3.15
	獲	資產報酬率(%)	2.36	2.74	-4.15	1.84	4.29
利	股東權益報酬率(%)	5.22	6.33	-11.20	3.11	7.90	2.27
	營業利益佔實收資本						
能	比率(%)	13.08	13.95	3.96	5.97	16.58	10.71
力	稅前純益佔實收資本						
	比率(%)	8.90	6.82	-15.08	5.16	14.84	4.13
	純益率(%)	0.58	0.74	-1.45	1.52	1.00	0.48
	每股盈餘(元)	0.71	0.82	-1.43	0.46	1.26	0.36
現金	現金流量比率(%)	0.71	-3.55	-27.32	17.35	9.73	-0.62
	現金流量允當比率(%)	-19.54	-15.55	-0.39	9.73	-34.24	-12.00
	現金再投資比率(%)	1.11	-6.41	-42.94	15.05	10.30	-4.58

表 4.7 建達國際財務分析資料

6118 建達國際財務分析資料

		93 年度	92 年度	91 年度	90 年度	89 年度	近四年平均值
財務	負債佔資產比率(%)	NA	76.57	67.35	76.24	55.02	68.80
	長期資金佔固定資產比率(%)	NA	537.23	824.98	1,800.56	1,372.36	1133.78
償債	流動比率(%)	NA	127.33	137.50	125.53	174.66	141.26
能力	速動比率(%)	NA	87.49	98.47	69.81	112.80	92.14
	利息保障倍數(%)	NA	1.16	2.83	2.09	3.23	2.33
經營能力	應收款項週轉率(次)	NA	5.18	5.14	5.39	6.94	5.66
	應收款項收現日數	NA	70.46	71.01	67.71	52.59	65.44
	存貨週轉率(次)	NA	10.32	9.59	9.07	9.59	9.64
	平均售貨日數	NA	35.36	38.06	40.24	38.06	37.93
	固定資產週轉率(次)	NA	37.37	53.90	153.69	109.00	88.49
	總資產週轉率(次)	NA	2.11	2.13	2.03	3.57	2.46
	獲利能力	資產報酬率(%)	NA	0.58	1.78	2.33	6.60
獲利能力	股東權益報酬率(%)	NA	0.27	3.92	3.75	13.10	5.26
	營業利益佔實收資本比率(%)	NA	0.95	5.18	10.38	7.09	5.90
	稅前純益佔實收資本比率(%)	NA	0.48	5.89	6.50	13.04	6.48
	純益率(%)	NA	0.03	0.48	0.43	1.37	0.58

	每股盈餘(元)	NA	0.03	0.45	0.44	1.69	0.65
現金	現金流量比率						
	(%)	NA	NA	12.04	NA	NA	
流量	現金流量允當						
	比率(%)	NA	NA	NA	NA	NA	
	現金再投資比						
	率(%)	NA	NA	23.20	NA	NA	

瞭解剖析聯強國際的營運實力特質，以上我們取國內聯強國際的同質性營運內容相近的上市上櫃公司捷元電腦(5384)與建達國際(6118)的經營成果數據，就重要項目列表比對探討如下：

表 4.8 最近五年(2004-2000)營運表現的平均值之比較

公司別	營業額	毛利率	費用率	淨利率	業外損益	每股盈餘
聯強	554 億	5.94%	2.82%	3.12%	7.72 億	3.028 元
捷元	100 億	5.99%	4.98%	1.00%	-0.67 億	0.354 元
建達	70 億	4.04%	5.25%	-0.07%	-0.04 億	-0.226 元

註：「業外損益」為「業外收益」-「業外損失」值，其主要來源是公司的「轉投資損益」。

表 4.9 2004 年年度營運表現值之比較

公司別	營業額	毛利率	費用率	淨利率	業外損益	每股盈餘
聯強	621 億	5.79%	2.91%	2.88%	11 億	2.95 元
捷元	120 億	6.01%	4.88%	1.13%	-0.44 億	0.71 元
建達	114 億	1.63%	4.31%	-2.68%	-0.11 億	-3.72 元

註：「業外損益」為「業外收益」-「業外損失」值，其主要來源是公司的「轉投資損益」。

表 4.10 最近五年(2004-2000)收款日數與庫存日數的平均值之比較

公司別	平均應收款日數	平均售貨日數(庫存)
聯強	53.27	28.53
捷元	62.09	28.36
建達	65.44	37.93

表 4.11 2004 年收款日數與庫存日數的平均值之比較

公司別	平均應收款日數	平均售貨日數 (庫存)
聯強	59.15	29.20
捷元	56.41	35.26
建達 (2003)	70.46	35.36

由上列聯強國際與同業競爭對手的營運損益表現的比較，其主要績效差異，極為顯著。茲就 1 營業額規模 2. 毛利率 3 營業費用率 4. 淨利率 5. 業外損益 6. 每股盈餘 7. 平均應收款日數與平均庫存售貨日數，七大項目重點來說明。

- (1)營業額規模：聯強國際為同業競爭對手的五倍到六倍(550 億相對於 100 億)，差距懸殊，有經濟規模與市場佔有之顯著優勢；物流通路運籌的作業極為龐雜，在運交速度與時效的要求前提下，量大運作是極為嚴苛的挑戰，此表示聯強有「量大高效」運作的能力機制，不因量大極速而混亂，能保持「量大且維持或降低費用率」的競爭優勢（需有怎麼樣的企業 HD、心智模式來支撐？源頭從何而來？），如此方能突顯規模經濟的效益，也因而形成「競爭門檻」；就如台大李吉仁教授在新近出版的「3%的超越」一書導讀中所說「這種競爭策略為以提高競爭對手成本（raising rival's costs）的阻絕策略」（郭晉彰，民 95，3%的超越）。
- (2)毛利率：在微利與台灣 IT 產業競爭激烈的環境下，僅約在「6%毛利率」，以資訊與通訊產品的經銷物流通路而言，其項目多且雜，管理不易，要在如表 6%毛利率環境下經營企業，頗為艱困不易（相對的如統一超商的毛利率為 30%），但市場競爭如建達國際的五年平均毛利率僅在 4.04%，如此是競爭激烈而微利的市場狀況，價格是由市場供需所決定，導致經營的盈虧績效在於其「費用率」與「服務的品質形象」；依此所附同業經營數據（表 4-4）比較顯示，建達國際於 93 年的壓低毛利率(售價)來增長營業額(價格低約 2%-3%)的作法，其成效並不顯著，影響有限；此行業 6%毛利率已足夠低，甚至可說是惡性競爭，因表中年營業額百億的同業，也是很努力經營的上櫃公司，其經營結果是幾乎沒有淨利(極微薄的淨利)；或換個角度說是聯強的營運績效太卓越了，費用率能持續控制在 3%左右是很令人讚賞稱羨的，也因此壓抑了競爭者的生存空間。如此卓越優秀，所以我們想以企業習慣領域的角度來探討其原由，藉此觀摩學習。
- (3)營業費用率：聯強國際的費用率相較同業較省較低約 2%至 2.5%（類似於 Wal-mart 的表現，Wal-mart 相較同業較省較低約 5%，更是厲害），所以在透視杜書伍的聯強國際經營學以「3%的超越」為書名，此突顯其極低費用率（約 3%）是最足以彰顯聯強能力特色的經營成果；換個角度看，其經營管銷費用率僅為同業競爭對手的 60%，即低省 40%的費用，相對地，同業競爭對手的經營管銷費用率將近是聯強國際的 2 倍；這是聯強國際在長期競爭經

營，絕對優勢的地方；若以一年 600 億營業額的 2% 計算，此經營效能就有一年 12 億的盈利優勢，此為相對同業競爭者極大的競爭優勢；其相對於聯強的企業 HD 是什麼意義內涵？是如何做到的？此低費用成本似乎也是台灣企業共通的營運競爭特色與生存之道，而聯強在台灣同業比對中，還可省節約一半的費用率，怎能不好好探討觀摩。

- (4) 淨利率：聯強國際的淨利率很平穩地保持在 3% 左右，相對捷元電腦的淨利率在 1% 上下，對捷元電腦而言，面對超級對手聯強國際的競爭，確實經營得很艱辛；就淨利率而言，聯強國際是捷元電腦的 3 倍，而實際差距是 2%；此 2% 差距正好是雙方費用率的經營營銷差距；就實務而言，值得讚嘆聯強國際有超低超優秀的經營管理費用率效能；就其相對比較的利潤結構來看，其獲利源主要來自其費用率的經營效能，即消費者並未因其服務的品質形象有額外的付費，良質的服務是贈品，虛心經營（**贏贏互利，有效為人能除壓力痛苦**），故能保持其競爭地位。
- (5) 業外損益：聯強國際的表現相對地非常穩定優異，表示其拓展海外的公司投資佈建，已進入獲利狀態，其獲利不受制於台灣市場飽和的拘束。就數據看，單就 2004 年聯強就有 11 億元的業外收益，而捷元與建達都仍在「業外損失」的情境中，所以此 11 億元優勢地位加上前述較低 2% 的費用率所造就的一年約有 12 億元優勢，兩者相加，一年就有 23 億元的絕對優勢，即戰還沒開打，就約有 23 億元的儲備戰糧，但這是過去用心竭智的經營累積的成效，值得研究學習模仿；此業外獲利是在台灣成功的經營模式，移植複製於海外經營的成果，是企業習慣領域海外複製的好案例。
- (6) 每股盈餘：聯強國際的穩定 3 元，相對於同業競爭對手的慘淡經營。聯強企業 HD 中，著重基本面的經營，兼具「**精緻化經營**」與「**量化經營**」的兩大主軸，其營運基礎建設（infrastructure）非常的堅實穩固，此也是聯強企業習慣領域的特質。
- (7) 平均應收款日數與平均庫存售貨日數：此兩項是資訊通訊流通業管理的基本項目，面對景氣蕭條時，如何降低被倒帳與資金周轉的負擔及風險的基本方法，而面對電子產品快速「**降價與更迭**」的現實，平均售貨日數更是須嚴格監管的關鍵基礎，庫存跌價損失是微利的電子產品流通業的最痛；此兩項管理指標，聯強國際仍是同業的標杆，表現優異；平均應收款日數較同業少 10 天，較同業減省約 20%；平均售貨日數較同業少 6 天，亦較同業減省約 20%；整體而言，其倒帳與存貨損失風險較同業低，且費用成本亦較低。此項目同業的表現亦是正常合理。

藉此對照比較，我們領會聯強國際在電子資訊產品物流通路經營上的卓越成就，從企業習慣領域的角度來看，而如此經營成果的卓越績效的背後，是有什麼樣的企業習慣領域的內涵與運作所支撐運轉？又此企業習慣領域是如何形成的？企業習慣領域如何為企業工作？是否有理想的企業習慣領域？是否可以刻

意地規劃建構企業的習慣領域？若可以，則要如何建構(其方法與道理是什麼)？習慣領域的原理智慧如何運用於企業經營？聯強精心學習過習慣領域課程，聯強又特別懂得善用工具於公司治理，在這些議題上，藉由聯強國際的實務案例的探討，我們如何有效學習借鏡？並藉此歸結在企業習慣領域經營與理解上，可供為學習參考的結論。

接著我們就收集資料，從這些議題思維來探究企業習慣領域。



## 第五章 聯強企業習慣領域的形成與內涵

### 5.1 聯強企業習慣領域的緣起

聯強國際的源頭是「神通」公司的微電腦 (Microcomputer) 事業部，代理銷售電子元組件產品，價值服務定位是引進電子科技及其電子元組件產品的橋樑角色，是國內第一家有遠見引進「微處理器 (Microprocessor)」、「微電腦」一系列元件與系統產品的公司；其角色環境中，接觸的產品訊息、外來信息主要在新高科技領域的市場與技術，服務對象的供應商與用戶也都是科技領域的先進企業公司，環境豐富資訊的薰習與生存挑戰，如此有利於快速吸收學習、歷練滋養此公司的知識與能力 (企業 HD 的內涵)，對此新公司的初期生命，植入良好基因；相對地，扮演「橋樑角色」，做為橋樑就要有被「踐踏」的體認，代理經銷業務夾在產品來源授權的供應商與用戶顧客「兩強勢」之間，處境勢位極為卑微難為；而「窮困是最好的學校」，「難為能為」最能磨練出最堅實的韌性、智慧、與能力 (對立與互補原理)；長期處於強大壓力的生存發展爭扎中，尋求突破解除壓力與痛苦的動力欲望特別強烈，就現實情況，究其根因是「自身提供服務的內涵價值不夠獨特充足」所致 (聯強 HD 特性：為成功找方法與由內而外的習性，而非對失敗找藉口的怪罪抱怨通病)；故竭力心志於「超越競爭、創新價值、精緻化經營」(聯強 HD)，而開創出 IT 產品「物流通路事業」龍頭的一片藍海。

從前述「聯強、捷元、建達」三個同業務領域上市上櫃公司的營運表現之相互比較，聯強國際的整體表現，確實遙遙領先卓越傲人 (聯強 HD 的果)；我們想探討的是如此經營成果的卓越績效的背後，是有什麼樣的企業習慣領域的內涵與運作所支撐運轉？又此企業習慣領域是如何形成的？其所形成企業習慣領域的內涵與經營領導人的特質風格相關聯性如何？依此就其「聯強企業習慣領域的發展、塑建、與內涵特質」，及其經營領導人 (CEO: Chief Executive Officer) 的風格影響 (如文獻探討中所述，企業文化發端於少數人的倡導、示範、堅持宣傳、不斷實際和規範管理的結果)，搭配習慣領域的理論概念，來進行解析探索。

習慣領域研究人類行為中，有個非常好用的核心理念工具是「人類行為決策的基本流程圖」，用它我們對行為往其源頭的念頭與思路探索 (習慣領域從抽象的角度看，就是我們學到的所有念頭和思路的總和；摘自游伯龍著，智慧新境 [11])，從習慣領域的理論裡，我們學習瞭解行為 (實際領域) 的源頭是個人潛在領域的念頭和思路，行為的電網軟體；此人類行為決策的基本流程圖的運作，在文獻探討章節中有詳細解說；個人的行為 HD 有其行為指揮的大腦 (內在信息處理中心)，用此對企業的行為 HD 的理解，可以類推聯想企業人行為總和所展現企業行為，其源頭似乎有個運籌指揮企業人行為的企業大腦，對企業而言是抽象的企業行為電網概念，因企業並沒有如人體般有個儲蓄的實體—大腦，所以這些企業的行為電網、念頭、思路，實際上仍然是儲存於企業人的個人實體大腦中。

## 5.2 企業 HD：運籌指揮的企業大腦

人類行為的基本流程圖

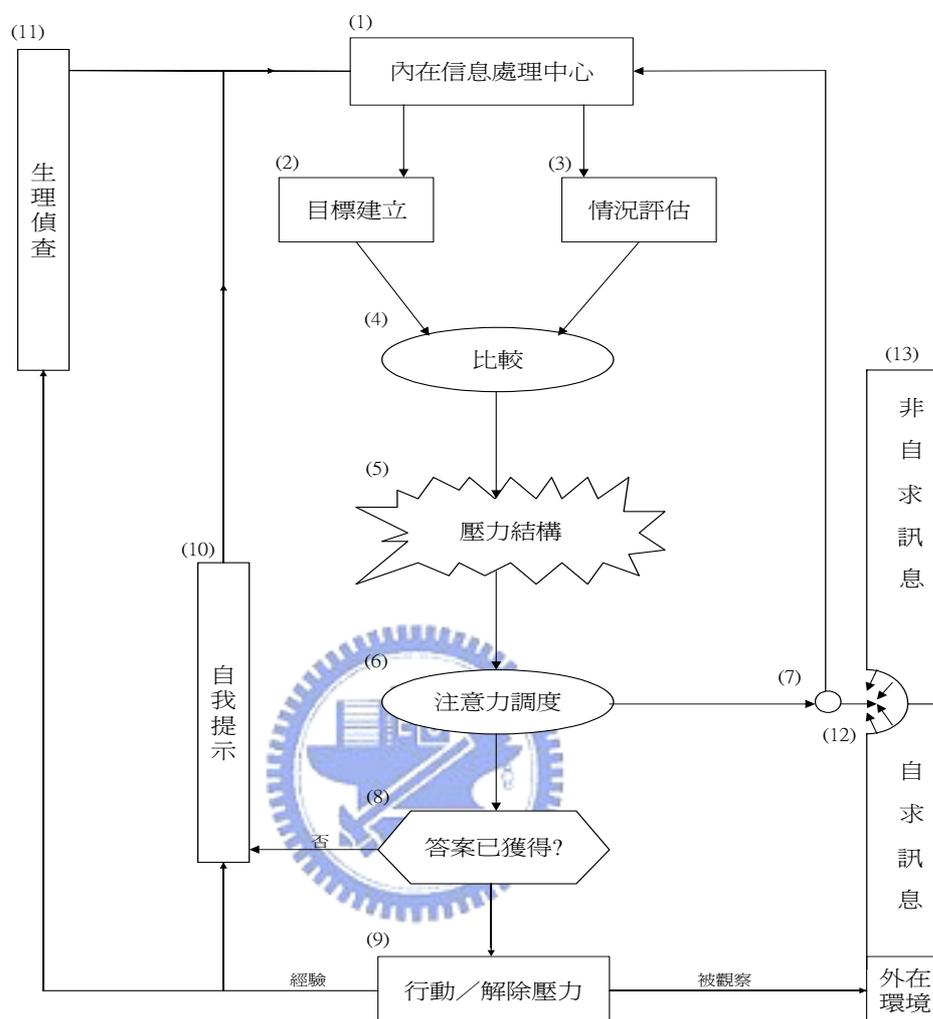


圖 5.1：人類行為的基本流程圖

此流程圖是個體行為決策的模式，而公司企業體是由組織內的眾多個體加總組成；就此企業組織體運作而言，「企業的營運機制」如 SOP (Standard Operation Procedure) 制度流程，能力集合，經營理念，資訊營運系統，文化傳統...等，相當於個體的內在信息處理中心，可聯想成「運籌指揮的企業大腦」；個體自我提示，對企業而言，則可聯想為「企業與企業人的內部訊息、知識經驗、思維行為模式、心智模式...等念頭思路的流轉提示」；個體的生理偵查則可聯想為「企業的現金流量與電腦、營運平台的硬體設施」.....。

企業 HD 的表演者或載體是企業中的個人，其展現是這個營運中的企業人有機體，長時間在共同工作的環境中，相互感染熏習，傳送信息，即長期工作生活

規範於一共同使命的大信息場中，自然形成共通穩定慣性的行為模式，就如在企業文化中所提的「精神文化、制度文化、行為文化與物質文化」，從流程圖結構中可瞭解企業中的個人面對著相同或相似的「外在環境、外來信息、目標與壓力結構」，所以久而久之，產生相似的自我指示與行動解除壓力的行為內容；行為的前導是「感認」，對外在刺激的解讀感認的源頭是「內在智能、內在自我提示」，其根源又是每個人內在信息處理中心的電網—HD、經驗、記憶、處理能力；新人到企業報到工作時，每個人所攜帶的 HD 各有不同，所以啟始時的感認與行為行動亦或各自有各自的解答，但經長時間處於共同的經驗信息場中，逐漸走向相類似的一致性；既使有個人獨特性的差異或與組織 HD 矛盾的堅持，亦或將寡不敵眾為組織所排擠而出局，此即一般所經歷的所謂「適應不良」或「理念不同」；所以企業組織會見視到一群相類似 HD 特質的人（相似相親），此企業習慣領域的主結構與內容的裁決者大體會是掌握經營決策大權的領導者或領導團隊。

「運籌指揮的企業大腦」是由企業實質經營者，一般為負責營運的執行長 CEO，帶領企業同仁，經營建設，歷練轉化，經歷時空考驗累聚演化而成，所以除了所處環境、文化、競爭的背景因素外，執行長、營運長的風格特質、個人 HD，及其對企業決策的影響力（具威權主見、主導控制型的人），為形塑「運籌指揮的企業大腦」的關鍵元素與源頭（請參考企業文化的文獻探討）。

就如王永慶奮鬥傳奇〔7〕中的描述：觀察台塑的經驗裡，每一個台塑員工在日常工作上彷彿都有種「王永慶先生就在旁邊看著你做」的臨淵履冰之感。透過這種文化所營造出強烈的企業內部控制張力，王永慶先生在管理上那種讓下屬們又敬、又愛、又怕的能耐可想而知。

### 5.3 形塑習慣電網的結構與內容的重點竅門

依人類行為的基本流程圖所示，除了取得當事人注意力調度的「外來信息」之外，個人實際領域行為決策的自我提示是行為研究的重點，其前導主要是兩大重點，一為「壓力結構」，另一為「內在信息處理中心的電網（心則、經驗、記憶、能力...）」，同一個人在面對相同的刺激時，其「自我提示」也就是「感認解讀」會因當時壓力結構內涵的不同而產生或抓取出不同的自我提示，當然相同刺激會因個人 HD 電網不同而有不同的自我提示；壓力結構隨時隨境在變化，在此我們先略過，剩下我們較能管理經營掌控的是核心的「內在信息處理中心的電網（心則、經驗、記憶、能力...）」；歸結形塑習慣電網的結構與內容的主要因素與重點竅門是：

## 內在既存的電網（內心儲憶）

### 外來信息

### 目標與壓力結構

### 行動解除壓力的經驗

逐項說明如下：

- (1) **內在既存的電網（內心儲憶）**：依類推聯想的構想，新事物到來經由其既存的電網的歸類、連結、解讀與儲存，此舊有電網所滋生的內在信息—自我提示—是形塑加強電網（行為習慣）的資糧來源，重複烙印的次數越多，其電網就越多越強，越容易被擷取使用；所以我們可經由重複地背誦、討論公司經營理念或達成理想習慣領域的七大有力信念，使其成為強有力的內在既存的電網，如此這些理念、強多有力的電網、信念有時候就會自動地跳出來為我們工作；新的事物信息或信念一經儲存就成為內在既存的電網，需要時就被取來解讀新事物，為我們工作，判斷處理事務，如此循環不已。工作生活，我們必須依靠這些內在既存的電網為我們工作學習、解除壓力問題，但舊有電網也會構成對新電網信息輸入的障礙（習慣的排斥性），這是形塑習慣電網的結構與內容所必須面對的實相。
- (2) **外來信息**：形塑電網需有「信息」，信息可依內外分兩類，一為「內在信息」，另一為「外來信息」，前面所述內在自我提示是形塑電網的內在信息，而「外來信息」自然是形塑習慣電網的結構與內容的外在可控制供給的路徑門道；祇要清楚有力的信息內容能有效且重複灌輸，必然會達成電網烙印的效果；一般我們所形容的「洗腦」（改變設定新的或不一樣的行為程式）就是這個過程。「企業習慣領域的內涵與形成，就是企業人行為電網的洗腦、灌輸、烙印、到行為使用的過程與結果」，結構烙印什麼樣的行為電網，就可能展現什麼樣的行為；每個人都生活工作在大量的外來信息場中，但並非每一個信息都對我們有作用，僅是少數取得我們「注意力調度」的信息，方被取用而發生作用，而此注意力調度的前導是「目標與壓力結構」。

(3) **目標與壓力結構**：形塑電網的一個主要管道是外來信息的輸入，而外來信息的輸入必須取得當事人的注意力調度，此注意力調度的前導機制是目標與壓力結構，事件能在目標壓力結構中，取得影響或主導地位，就取得信息的輸入權，所以具企業經營決策權的領導者，就容易形成為該企業 HD 的主導者或主要影響地位；另如營運制度也具有此力量，若不依照制度規範處理，則行不通，如此就造成達不到目標的壓力，因此制度規範能取得有效的信息輸入，形成企業人工作所必須的軟體電網，企業 HD 中有「制度文化」所形成的內涵與力量，能造就強有力的電網，就是造就行為人的 HD，企業人行為 HD 的總和，也就構成了企業習慣領域（HD），而我們探究企業習慣領域，主要著重在影響駕御企業命運發展與績效表現的企業習慣領域的核心部分；另如當事人「敬信」的態度或取得當事人的「敬信」，也開啟當事人其信息輸入的管道門路，信息輸入播種權與播種成效，也就是 HD 電網種植權與播種成效，非常重要，這些種種都是目標與壓力結構的運用；溫柔地製造壓力，有效可靠地解除其壓力或痛苦（這就是創造價值的一種意涵）。

(4) **行動解除壓力的經驗**：此個人行動解除壓力的實際體驗，就是強有力的內在信息，自會結構整理並記錄儲存於內在信息處理中心的電網資料庫中，且經歷親身體驗領悟的認證而更加「強有力」，經「驗證」而能完全相信奉行，如此方足以較具體完整地發揮此信念或行為軟體的力量；這是信念或行為軟體「內化」的過程，經「內化」形成種植於自身的信念（強有力的念頭思路）或行為軟體才較能足以發揮展現該信念或行為軟體的功効力量；在習慣領域的智慧中所提倡的「覺、學、用、享」就是此「內化」的過程、步驟與體悟，所以說「用出來才是真功夫」，這是親身經驗、體悟、內化的力量與效果。

#### 5.4 聯強企業習慣領域為案例探討

企業習慣領域的核心，也就是其企業組織所展現的風格文化特質，影響駕御企業命運發展與績效表現。企業習慣領域的核心表現在企業組織一群人的思維執行、處理事情、信念價值、營運系統流程制度、人與人或組織間的相處互動、解決問題...等所展現的共通行為特質模式；而企業如人，各企業的習慣領域核心或風格文化各個不同，甚至千差萬別，其來必有自，在企業經年累月的經營運轉中，逐漸累聚形成企業的習慣領域，也在繼續不同程度的轉化，我們最大的興趣是，它是怎麼形成的？其根源？形成的機制？如果我們把這些疑惑因果探究清楚明白，是否我們就可以主導規劃來塑建企業組織的風格文化或主導企業運作的企業

核心 HD？就像運用建築的原理知識來蓋房子一樣地道理，掌握行為電網的原則方法來塑建經營企業的習慣領域，讓企業 HD 為企業貢獻工作。

組織是由一群人所共同組成，企業組織行為的根源是個體行為，依習慣領域的理論，個體行為的根源是其大腦中行為決策的軟體程式電網，人人行為有別的最主要源頭就在此，也因此個人成果也千差萬別，你種植什麼樣的行為軟體信念信條（強有力的電網）在你身上，你就會展現什麼樣的行為；依此推論，企業人的共通行為特質，是在此企業環境中「能所有效植入此些行為特質的行為軟體電網於企業中的大部分人的身上」，如此方形成企業人的共通行為特質；有如組織中個體大腦加總形成的一個虛擬企業大腦（類推聯想）；依循前述「習慣電網的形塑」與「人類行為決策流程圖」所示，人身上的行為軟體電網的滋長變化的根源，除了個人自身的內在自省自我提示外，其最主要的管道是「外來信息」；所以環境能操控提供「影響左右形成個人行為軟體電網」的就是散佈在企業環境中的對個人而言的外來信息（就企業來看，有些部分是企業的內部信息）；大家都清楚，要電腦執行新的功能作業很容易，祇要把你要電腦做的工作，寫成電腦的作業程式或買得到該功能的軟體，輸入到電腦中，下執行指令，電腦就準確作業，但要人準確地做到優良的新行為新習慣是最困難最不容易辦好的事，這正是習慣領域的理論中，如何豐盛拓展習慣領域內涵的重要課題，就企業組織而言，也就是我們所想要探討的「企業環境中能所有效植入企業理想行為特質文化的“行為軟體電網”於企業中的大部分人的身上」的有效方法途徑；在這就以「聯強國際」個案與習慣領域學說創始人游伯龍博士的「智慧新境」書中所提示指引的「團體的習慣領域評估」（如附圖 5.2）架構來探索拆解「聯強企業習慣領域的內涵與形成」，窺知一二，理解如何運用掌理企業內個人的外來信息、目標理念設定、壓力結構、注意力調度、電網塑建來創造「企業人」（企業 HD）的奧妙。

#### 5.4.1： 共識的價值觀與使命

聯強國際機構的一理想 / 經營理念 / 價值觀（資料來源：聯強內部文件及聯強企業網站：[www.synnex.com.tw](http://www.synnex.com.tw)〔17〕）

##### 【理 想】

我們經營事業所秉持的態度，是基於相信人是善良且值得信賴；具有創意和生產力；渴望參與，並且在明確的目標下，願意有效地自我管理。（註：信念會逐漸引導造就出實際景象）

我們希望公司的每一份子，都能關心且獻身投入盡善盡美的服務以及營運上卓越的成就。在這裡，每個人彼此互相尊重，熱愛公司以及公司的目標。

我們要創造出一個穩定發展而有保障的環境，使得員工在此能追求他終身的事業，同時也希望創造出一個正面的、有其需要性的聯強文化，使每個人有追求自我表現與成長的機會。

我們的員工必須清楚了解公司的理想、價值觀、與經營理念。因為我們相信

只要了解並認同公司的目標，員工必然會想把工作做好，而且的確會把事情做好（電網構想的運用：內化、強有力的電網）。卓越的服務水準就是我們要求員工所認同的主要目標之一（註：追求提供卓越服務 EXCELLENT SERVICE 的聯強 HD）。同樣也相信唯有員工真正了解自己所參與的工作，才會突破工作上的瓶頸，進而解決問題。

我們追求適當的利潤來支援公司的成長；提供員工良好的工作環境和終生發展的機會；滿足股東的期望、協助供應商擴大市場佔有率以及提供客戶卓越的服務。相信我們所有的權益人〈員工、股東、供應商及客戶〉都一致地期待著我們能在服務標準、組織運作，以及長期營運績效上表現突出。

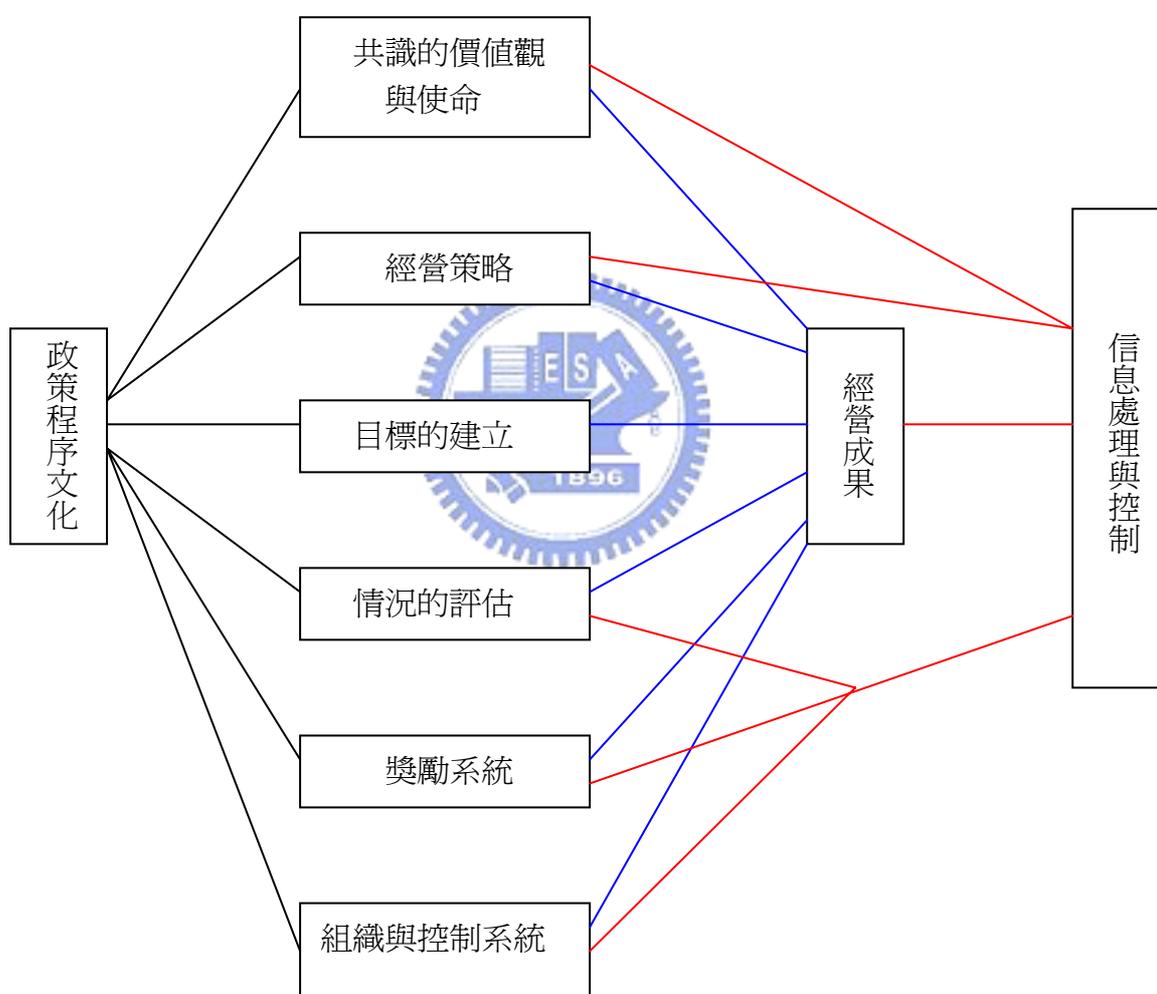


圖 5.2：團體的習慣領域評估〔11〕

**【經營理念】**

(1) 我們追求對客戶提供卓越的服務（註：聯強 HD）

聯強將從事於能以卓越服務獲取利潤的商業機會，並投入數量足以建立實

質規模的潛在市場。我們將洞察客戶的需求（內部連繫與了解對方 HD）；開發相關的服務特色，並經由服務執行品質的標準化及客戶的滿意度，來衡量我們的績效。期以此卓越服務提供客戶超值的利益（註：聯強 HD：創造並分享利潤，贈品策略），來獲得客戶長期的信賴。

(2) 聯強的經營管理是以顧客為中心的管理

我們將以策略為前導，注重分析，持之以恆，來建立卓越的服務績效。我們必須創新以建立堅實的競爭優勢，並經由高市場佔有率，與客戶分享經濟規模的效益。同時，我們也必須定期確實地衡量競爭者的表現，以作為全公司人員的參考。

(3) 唯有卓越的團隊，才能達成卓越的目標

我們深知唯有在員工了解並認同公司的經營理念、價值觀及企業文化，並配合高水準、專業化的經營團隊（註：聯強 HD：專業化，追求完美），始能達成公司的目標。

我們人力規劃的理念植基於深信員工是渴望努力工作追求高標準的成就。我們將協助員工發揮潛能並激勵員工追求卓越，且經由員工共同參與執行公司卓越服務的理念，來達成服務客戶的目標。

我們也深信創造一個高度職業保障與激勵環境，並讓員工感受參與和分享公司利益，是引導員工全力奉獻於公司目標的最佳方法。

【價值觀】

- (1) 均衡維護員工與股東的權益是我們的責任。我們將以誠信、公平的原則來處理彼此的權益。（註：聯強 HD：誠信，均衡）
- (2) 我們潛心於建立優良的企業文化與環境，以為員工在公司經營理念與策略的組織規範內，有充分發揮個人潛能的機會。
- (3) 我們執著於誠信的原則，秉持最高商業道德，不以提供誘因來影響他人的行為，而違反雇主或公司利益，同樣也不容許我們的員工收受這種誘因。
- (4) 我們認為對所在的社會或行業付出貢獻是義務，也是使命。
- (5) 我們深信：贏得信賴，是榮譽也是責任；雅納批評，是智慧也是勇氣。（註：聯強 HD：贏得信賴）

企業的理想、經營理念、價值觀是企業最核心根本的強有力電網信念，是凝聚企業人的核心共同理念，至關重要；聯強的理想、經營理念、價值觀是杜總裁的經驗智慧與經營團隊用心經營長期提煉而得的結晶；其功效直接印證在前述的經營績效成果與企業的特色形象上，相互呼應。

在此部分塑建企業 HD 的聯強成功經驗上，有五點特別值得揭示：

(1) 明確精準的書面化。

明確精準的書面化方能聚焦且方便使用；有了明確書面記錄，可印證實務經

驗，做適切精確的調整修正；書面化印刷成單張宣導文件（播種明確的外來信息），讓企業同仁經常閱讀、灌輸、背誦、理解、內化（形成內在電網儲憶與內化），如此方易發揮實質功效。

後期就直接擺置於電腦系統及公司網站（www.synnex.com.tw）裡，沒有再印製成宣導的單張文件，一方面是把理念構想建構落實於數位神經管理系統與制度流程中，另一方面是領導者對此打高空的東西較冷淡不熱中；所以較資淺的聯強人並沒有此完整的理想經營理念價值觀概念；但因已植入制度流程中，骨子裡仍不離這些理念。

## **(2) 領導者重視。**

領導者重視熱中就推得動（目標與壓力結構之用，請參閱 5.3 章節裡的相關說明）！若領導者對此冷淡不在乎，員工的感受是靈敏的，如此即使有書面化文件，一樣是束置高閣無效用！所以領導者的政策、目標理念、關注事項、言行舉止、HD 風格對企業經營的作用與影響，居於左右主導的關鍵樞紐地位。

## **(3) 開始階段須抓重點執行使用出來。**

抓重點把理念轉化成實踐的真實具體東西（行動解除壓力的經驗），要不然理念太抽象了，容易流於口號，不易落實，最後大家就失望不信不理了！

例如民國 85 年代的連續幾年，聯強大力推動「卓越服務 Excellent Service」，竭盡努力創新提供超出顧客期望的服務內容與品質，且把所創造價值分享回饋顧客，分階段從 Excellent Service 階段再進入「Same Price Better Service」階段，然後再邁入「Better Price Better Service（顧客以較低價格享受較好服務的意思）」。

又如在每一辦公樓層的正中央牆壁最醒目的地方，揭示門聯似的標語：「贏得信賴，是榮譽也是責任；雅納批評，是智慧也是勇氣。」如此這兩句話聯強人每天看到幾十遍，深深烙印入每個聯強人的腦海中，因而塑建強聯強最核心的理念信條，主導著聯強人的思維行為。

## **(4) 最長遠根本之道，把理念轉化成實質的制度流程（含電腦資訊化），如此全面完整地落實在日常決策工作處理中（目標與壓力結構），每個人都必須遵守、熟悉，否則電腦作業流程中卡住，就過不了關；經營理念也必須是「用得出來才是真工夫」！**

## **(5) 越是抽象的信念法則，越必須有執行面的配套措施配合促成（達到有效地經驗內化）。**

#### 5.4.1.1 聯強人核心共識信念的形成過程

探索聯強人核心共識信念的形成過程，主要是兩大要素：「共識內容的製定」與「共識的執行烙印」。

#### 5.4.1.2 聯強人「共識內容的製定」

聯強人「共識內容的製定」編導的核心關鍵人是領導經營主帥「杜總裁」，如文獻探討中所引用臺積電董事長張忠謀的話：「最有資格制訂企業文化的人是創辦人，這也是評定創辦人貢獻的依據之一。」；企業草創期從無到有，劈荊斬棘，原本就很需要「強人領導」，杜總裁有最恰當的強人特質，善於觀察身邊與歷練的人事物，沈思聯想歸納彙整出事情的結構體系因果要領，又喜歡閱讀並深度思考，快速抓住重點核心，累積豐富的知識見解，非常自信且自負，有強烈的使命感與權力欲，堅持貫徹自己的意志決策，喜好說話表達，掌控全局，一般有杜總裁參與的會議中大部分是他在主導訓示，公司的主要經營指揮實權大抵掌握在他一個人手中；所以他一直經常有精闢的見解想法，在早期公司人員少時，主要以口頭重複地講述傳授，加上權力聚焦集中產生實質影響力（取得聯強同仁們的注意力調度），如此共識的內容一貫一致也非常清楚；在睿智的領導者統御下，公司絕大部分的人也都讚賞認同；過程中備受推崇肯定而經歷多次提議希望把這些精闢的觀念智慧書面化累積下來，造福引導同仁，但都由於太過忙碌且用口說容易，要手寫整理就費事耗時，而沒有付之實現；較有系統地整理出來，是由杜總裁口述，記者郭晉彰完成的著作「不停駛的驛馬」中呈現；有此經歷再加上聯強人員的快速成長，主管幹部的培養訓練所需，杜總裁在聯強企業內部自己開訓「聯強 EMBA」課程，並把郭晉彰找來公司上班，擔任杜總裁的特別助理，其中一個工作任務就是把杜總裁「聯強 EMBA」課程內容整理成書面文章，彙集成冊，出單行本為聯強人的手冊。

如此將聯強國際的共識信念、經營理念更具體踏實地落實到思維判斷、處理事務、溝通協、行為舉止之日常工作中；所以聯強後期的經營共識信念的推動，皆以「聯強 EMBA」為主軸，對成就已成大公司國際化企業的聯強國際的發展與成果，有重大的助益貢獻。



詳細的「聯強 EMBA」文章內容，請直接上網 [WWW.SYNNEX.COM.TW](http://WWW.SYNNEX.COM.TW) 聯強公司網站，有全部的詳細內容。

### 5.4.1.3 聯強人共識的執行烙印

共識是結果，須有方法、過程、條件來促成，從瞭解聯強的實際作法中，有些值得借鏡學習的經驗。

- (1) 領導人或領導團隊的重視認同與號召，形成力量，取得注意力調度。
- (2) 刻意有心地推動，形成氣候。
- (3) 烙印須靠轉化成實質的制度流程或重複地誦讀內化取用（要求同仁閱讀討論與心得分享），方足以形成「多且強有力」的電網，就跟我們在學習一個新技能一樣，重複地練習。
- (4) 同仁間成功使用的見證，用出來的人受到獎賞肯定，如此團體環境的力量，相互感染帶動，形成動力氣候。組織行為的通性，什麼樣的行為被獎賞，就會造就出什麼樣行為的組織人。
- (5) 主管先做到且當典範常引用示範，並懂得指導要求別人如何運用。如杜總裁善於機會教導，於會議討論或參加同仁的工作月報中，點出這部分可引用參考 EMBA 文章中的那一篇。

### 5.4.2：經營策略

聯強經營策略的負責決策單位是由杜總裁領導加上企業各功能的一級主管所組成的「經營管理委員會(簡稱經管會)」；經管會的正常狀況是每週開會一次，約在傍晚開始，由杜總裁召開主持，議題話題絕大部分皆由杜總裁主導提出，會議內容沒有任何框架限制，也可以交心漫談或腦力激盪天南地北的談論，會中超過大半時間是聽取主席杜總裁的分享論述；所以整個公司的重大經營策略，大抵來自杜總裁的經營理念構想，在經管會中解說討論，達成瞭解共識；杜總裁確實見聞廣博，具遠見睿智，有眼光遠大與系統性思考的修煉，所以此重擔大都由杜總裁承擔，如此由自信睿智的人做核心決策領導，反而在決策的時效、品質與貫徹執行，得到很卓越的成果。這樣的好處是一個卓越良質的領導人，其效果快速擴大到成公司而帶動出一個卓越良質的企業。在此我們來摘錄欣賞幾個聯強的經營策略案例，也藉此警覺體悟經營決策的重要性與影響性。

#### 5.4.2.1“聯強”公司的服務定位角色例——

緣起我們分享一段游伯龍博士親身經驗分享的故事〔11〕：我在美國霍布金斯大學念書時，那裏的醫學院非常出名；有一次我們去拜訪霍布金斯醫院，醫學院的正門口有一尊耶穌的銅像，銅像的手是伸張出來的；上面說：「把你的所有痛苦和苦惱交給我，我會幫你把它化解掉。」他的話引起我很大的震撼！耶穌已經達到那個境界，不愧是為「上帝的兒子」。

“聯強”公司的服務定位角色就是“橋”與“把客戶、經銷商的痛苦煩惱化解掉”；客戶、經銷商或上游的供貨原廠（通通歸屬於廣義的客戶、服務對象），他們有困難不便需要服務的地方，就是聯強公司可以分憂解勞、提供服務的機會舞台，漸漸地，如此的思維習性就成為聯強人的核心信念或經營理念（聯強核心 HD）；上游的供貨原廠做大生意，聯強的角色是很專業地把下游的雜事做好，做到把事情放心交給聯強，客戶更滿意——“聯強做事，你放心”的信譽（聯強核心 HD：贏得信賴），如庫存倉儲、處理中小訂單、送貨放帳收款、維修保固（扮演好專業通路商角色，The Last Mile Service Provider）……；幫助經銷商店解除煩惱，如篩選性能品質價位良好的產品（經銷商店免除尋找測試“好產品”的煩惱）、教導經銷商店產品潮流知識（服務客戶所需要的市場與產品知識）、“立即送貨、下單半天內送達”讓經銷商店可以完全免除“備庫存的壓力風險與煩惱”、提供眾多商品提升經銷商店的獲利能力（設法讓經銷商店獲利、輕鬆經營，全心為顧客提供最貼心滿意的服務）、維修保固由聯強完全負責（要技術、要備儲管理維修料品元件、機種替換快、種類繁多、維修人員找尋培養不容易...這些都是煩惱困難）...；用戶有客服中心提供溫馨的保障服務、祇要購買有聯強標誌的產品，用戶沒煩惱、快速維修、遍佈全省維修點、手機 30 分鐘維修、提供“相同價格、享受更好的服務”或“價格更低，服務又更好”的信譽服務、……；因為聯強不斷自我驅策，追求專業化、大量、高效能、低成本、高品質的卓越運作系統，所以客戶用戶幾乎不用付額外的金錢，就可享受顧客滿意至上的超值服務，創造效能利潤，回饋分享客戶。同樣地，耶穌幫子民解除煩惱，太陽普照大地，也沒收費！人是真的很幸福（商品服務的激烈競爭，顧客享有多樣選擇與超值享受）！科技產品就是功能超強、好用又便宜！做人做被服務的消費者真好！提供服務者也很開心驕傲，以己所創造提供的卓越服務與成就為榮，這是「雙贏（Win - Win）」；人耍猴子，猴子也耍人，人開心，猴子也開心！

郭晉彰著作在「不停駛的驛馬」序文〔8〕很有所感地說：“在經營方面，聯強也呈現許多異於其他企業的思維。比方說，聯強認為「最麻煩的事情要自己來，只要針對最棘手的難題提出完善的解決方案，便會成為本身的競爭優勢與對手的進入障礙」”。

#### 5.4.2.2 改變規則，要贏就要有差異化

「營業規模擴大時，不能拿相同的東西跟人打仗，要贏一定要有差異化，必須思考從產業、環境的根源去拆解和分析（註：聯強核心 HD：追根溯源去拆解和分析）」，杜書伍又點了一支菸說，「最後得到的，就是要能解決產業一直存在的問題，改變產業的遊戲規則。」〔17〕

1990 年，確立拓展資訊、通訊通路業務，潛心研究通路結構，決定採取「開放式通路」經營，首創銷售、配送、維修三合一的經營模式。

### 5.4.2.3 導引善性循環的經營策略〔8〕

聯強通路經營策略的成功，最大特點在於一步一步地將通路體系導引在一個善性循環之中，每個階段之間，互相形成「正回饋」的效應，使得聯強通路規模迅速擴大，甚至擴大的速度也越來越快。

首先，聯強確立了多品牌代理的策略，藉由同一種產品提供多種品牌可供客戶選擇，客戶數自然就會增加；之後，聯強自行發展物流體系，物流車隊的「供應鏈 (Supply Chain) 能力集」，創造「高效能且低成本的快速物流服務」，且將創造價值分享造福客戶，此不僅提供客戶快速配送的服務，更重要的是能夠執行維修取送的功能。

一旦聯強能夠提供客戶更好的服務，便能吸引更多的客戶向聯強採購，進一步增加客戶數，擴大市場規模。通路規模的擴大，有利於聯強爭取更多的品牌代理權，銷售產品的類別也可藉此增加，並從多品牌走向多產品。

提供產品種類更多樣，則每家客戶每次向聯強採購的金額便跟著提高。客戶數增多、訂單金額提高的雙重效應下，加速聯強達到經濟規模，而分攤建立物流體系的成本。配送、維修取送成本降低之後，聯強的價格競爭力大幅提高，進一步擴大市場基礎。

由於不同領域的產品，銷售通路也不同，而聯強在資訊領域發展出來的經營模式，複製到通訊、消費性電子領域，則使聯強迅速擴大在新領域的通路規模。等到在不同領域建立起一定的通路基礎之後，聯強代理的產品也能夠進入不同領域的通路去銷售，資訊產品可透過通訊通路銷售，資訊門市也可從聯強取得通訊產品貨源，使得不同領域的通路之間，形成相互拉抬的效果。

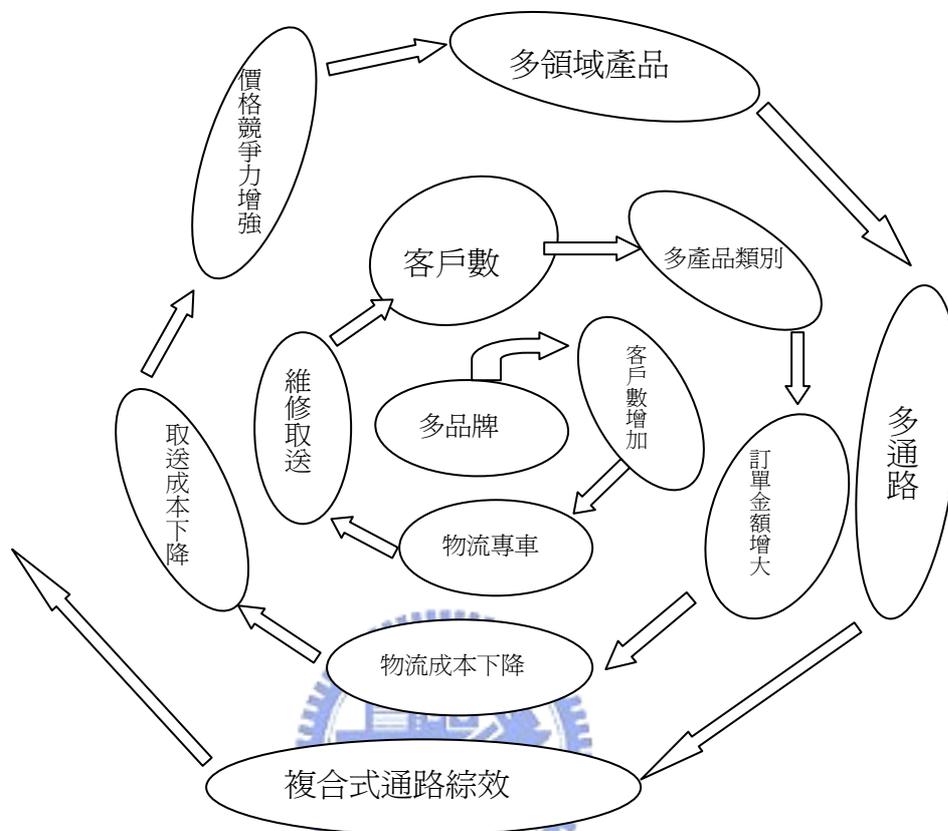


圖 5.3：導引善性循環〔8〕

註：聯強發展資訊通路的過程，可分為多個步驟，從多品牌代理提供客戶多重選擇，藉以增加客戶數開始，一直到多種類、多領域、多通路，其間不斷提升對客戶的服務品質，並在達到經濟規模之後，降低物流成本，整個發展過程呈現一個善性循環。〔8〕

#### 5.4.3 目標的建立

聯強國際的成長原則是「穩健成長」、「成長而不混亂」（聯強 HD：「穩健成長」、「成長而不混亂」）；董事長苗豐強在其天下雜誌出版之一《成長的賭局》新書推薦序中有一段明確的陳述：“正確的解讀此書並非推崇企業不該成長，而是用科學算命最佳化的方式來調整成長擴充或轉投資的速度。在推動「穩健成長」的聯華神通集團內，包括資訊通訊通路的聯強國際，或研發製造為主的神達電腦，均本著「穩健成長」及「如何成長而不混亂」的哲學。起初許多人士以為穩

健的成長就是緩慢的成長，而其實我們追求的是在高營收的成長中，如何不會犧牲管理及財務報表的品質（註：與平衡計分卡相似契合的觀念）。本集團常常被批評為太過保守等等...”。

依循「**穩健成長**」的原則，搭配杜總裁的強烈「**成就企圖心**」指引，聯強一路走來，穩健而成就卓越；整體聯強的年度計劃營運目標，大體上是 Top-Down 由上而下，確立兼具「**穩健與積極企圖**」的目標；沒有成長，企業就沒有希望動能；習慣領域在壓力結構中所述「**壓力 ⊕ 積極求解 ⇒ 動力，展現**」；聯強的實際經驗是負有直接執行責任的主管初始都感受營運目標太高，但使命就得承受，如此製造產生大壓力，接下來就得積極求解，規劃細部的具體方案去做（主管幹部的本職），月月年年運作下來，結果都很優良（習慣領域的無限潛力構想），如此循環更加確立主帥的「**遠見睿智與威信**」；年復一年的印證，依習慣行為的塑建模式，逐漸形成對「**穩健與積極企圖**」目標的「**敬信力**」，「**信為能入**」，有了接受的敬信力就有力量「**積極求解**」，壓力加上信心願力就是動力。

聯強所從事的是服務業，所達成的營運績效是成果，服務業當然核心根本是「**服務目標**」；**聯強強烈企圖的服務目標**，造就其遙遙領先同業口碑實績。

聯強發展資訊通路之初，便清楚地把自己定位在服務提供者的角色，而非僅僅只是產品的供應商。聯強於一九八九年，推出第一項自有品牌產品--磁碟片時，即使客戶只購買一盒磁碟片，聯強也願意送貨，從中可清楚看出，聯強當時已經具有「**服務**」的概念。如今看來，所有通路商都把服務掛在嘴邊，但十多年前，在生意、業務至上的年代裡，通路商的觀念是提供「**貨源**」（或說僅是貨源供應的服務），而非「**服務**」（全面性的服務思維）。

聯強發展資訊通路之初，雖然業務量並不大，但整體運作架構的設計，便直接以具有處理「**大量**」的能力為考量，；以「**半天**」為配送的時間計算單位，並且直接以「**半天**」送達（早上訂貨，下午到貨；傍晚訂貨，明早送達）為配送服務的標準，四個「**半天**」為維修效率的要求，後期導入手機通訊業務，則有「**手機 30 分鐘維修**」與「**兩年保固**」的創舉，如此才能真正讓客戶感受到聯強提供服務的價值。

因此一開始設定的服務標準是否正確，直接關係著聯強的通路理念能否落實，以及其通路模式是否能成功。而此一服務標準，一方面必須能引發客戶需求上的迫切感，同時也必須是在本身經過努力之後，能力可及的範圍內。正因為訂出正確的服務標準，聯強通路的基礎建設一經完備，便很快就跨越了當初設定的門檻。當產業趨勢果真如聯強預先研判的方向發展，其預見的產業問題真正發生時，聯強便能迅速在市場上崛起，提供的服務品質也遠遠拉開與其他對手的差距，讓其他競爭者根本無從追趕起。

既然要提供服務，那麼提供什麼樣的服務呢？這包括兩大部分，一為提供的服務項目是客戶所需要的，二為提供的服務必須達到讓客戶滿意的程度。其中，

後者尤其重要，對手或許可以仿效聯強的服務項目，但不一定能夠跟上聯強的服務品質。此外，也由於許多聯強提供的服務項目是創新之舉，甚至是要改變整個銷售體系的結構，這些服務不見得是當時經銷商立即迫切的需求，因此聯強的服務品質一定要好，否則根本難以說服經銷商接受。正因如此，聯強一開始是否設定了正確的服務標準，並且本身也達到這樣的要求，便相當重要。

讓下游的客戶經銷商「低庫存、甚至零庫存」的觀念，不僅一般經銷門市必須落實，甚至連康柏、IBM等國外電腦大廠，也逐漸面臨同樣的需要，但一般人或許很難想像，聯強在1990年決定發展資訊通路之初，便已經預測到此一趨勢，並且提前設計出解決方案（前瞻遠見）。

如此在服務導向的經營思維下，聯強十多年來已建構出多項通路運作機制，並透過持續地檢討改善，不斷提升運作效率。聯強的基本觀念是，提供客戶最強大的後勤支援，讓經銷商在經營上無後顧之憂，而得以專注於銷售，並且降低經營風險。只要客戶能夠獲得更大的利益，那麼，聯強自然能從中獲致成長。為了深化服務內涵，聯強不僅僅以服務客戶為滿足，更進一步將服務落實到「客戶的客戶」，亦即消費者身上。

在這樣的思維下，聯強自行開發出強大的電腦系統，透過這套數位神經系統提升內部運作效率；首創接單中心，讓客戶只要一通電話便能完成詢價、下單；以完善的物流管理，讓客戶能下單之後，半天以內便收到貨品；為減輕經銷商繁雜的售後服務負擔，同時降低消費者因電腦、大哥大故障而產生的痛苦指數，聯強建立了國內最快速的維修體系；為滿足消費者購買電腦時的彈性需求，聯強建置CTO（Configuration to Order）生產中心。整合了這些關鍵機制，也讓聯強具備了通路的多元整合能力與大量管理能力。

聯強是個很善於改變遊戲規則與創新服務的公司，歷年來開創了很多令人敬佩讚賞的傲人記錄與口碑，下表5.1我們彙整「聯強服務目標成就表」，供為參考，瞭解其目標策略與服務目標成就的里程碑記錄，也體會聯強連續於2004年與2005年贏得天下雜誌評選為「最佳聲望標竿企業」的榮譽與心路歷程，從企業習慣領域來看，它給了我們什麼樣的意義與啟示？我們要如何欣賞、學習、與享用它？

表 5.1：聯強服務目標成就表

- 1990 年 • 確立拓展資訊、通訊通路業務，潛心研究通路結構，決定採取「開放式通路」經營，首創銷售、配送、維修三合一的經營模式。
- 1993 年 • 林口運籌中心正式啟用。
  - 成立中、南部物流車隊，提供中南部客戶快速配送服務。
  - 對經銷商推廣「少量多樣，一次購足」的觀念與作法，降低經銷商庫存風險，提高其採購便利性。
- 1994 年 • 領先同業提供經銷商「四個半天」（亦即二天）的快速維修服務。
  - 創立發行「聯強補貨超市」月刊，成為經銷商必備採購工具。
- 1997 年 • 提供消費者「今晚送修，後天取件」快速維修服務。
- 1998 年 • 林口運籌中心第二倉儲完工啟用，為高度自動化之倉儲作業。
  - 個人電腦即時生產中心投產，配置國內第一條專為消費者量身訂作個人電腦而設計的即時生產線。
- 1999 年 • 在全省各地成立「大哥大快速維修中心」，率先提供消費者「大哥大 30 分鐘完修」服務。
- 2000 年 • 提供消費者「大哥大 2 年保固」服務。
  - 林口運籌中心第三倉儲完工啟用，為全自動化無人操作倉儲。
- 2001 年 • 台中運籌中心完工啟用，運作面積 7,300 坪，物流運作量為林口運籌中心的 1.3 倍。
  - 澳洲運籌中心正式啟用，運作面積 5,200 坪。
  - 「大哥大快速維修中心」升級為「聯強直營維修中心」，維修服務範圍擴大至所有聯強銷售之 3C 產品。
  - 將直營維修中心、維修代收站及一般經銷商整合而成「聯強維修網」，為台灣最綿密的資訊、通訊維修網絡，並接受原廠委託維修非聯強銷售之產品。
- 2003 年 • 澳洲、泰國運籌中心導入 CTO 客製化即時生產機制，為客戶量身訂作個人電腦。
  - 以「聯強貨」所代表的卓越服務為主軸，進行大規模的服務品牌行銷。
- 2004 年 • 商業周刊「2003 兩岸三地 1000 大排行」，聯強國際名列第 36。
  - 天下雜誌、商業周刊分別進行 2003 年國內 500 大服務業調查，聯強國際均排名第 7。
  - 獲《天下雜誌》評選為「最佳聲望標竿企業」
- 2005 年 • 獲《天下雜誌》評選為「最佳聲望標竿企業」

另外我們來參考聯強董事長苗豐強的評述〔17〕，苗董事長在其專文“堅持走一條長遠的路（「從 A 到 A+」導讀）”中，對聯強「服務目標」的執行有一段精確的描述：

“堅持單純原則的刺蝟，往往勝過一心多用的聰明狐狸，我也深有同感。

很多人太聰明，反應太快，不停的有新動作，卻不見得行得通。但一點一滴的改善累積起來，把看似簡單的事情以嚴謹的紀律，做到盡善盡美，最後反而能造成很大的差異。

例如，聯強國際今天有幸在通路業名列前茅，其實沒有很複雜的策略，很多時候靠的是單純的堅持，慢慢累積價值。聯強賣的許多產品，例如手機，都完全不是自己生產的，而且在其他地方也都買得到，為什麼消費者要向聯強買呢？聯強成立許多大哥大快速維修中心，推出半小時維修服務，並且把手機原廠提供的一年保固外，再多增加一年保固。這個看似單純的概念，背後從庫存管理、維修技術、物流效率、前線與後勤間的緊密結合等，卻要付出極大的心力評估與改善。”

#### 5.4.4 情況的評估

理想目標與情況的評估差距，形成壓力；壓力加上積極求解的心意企圖，就形成行動的驅力（動力）；如何讓當下情況評估的實際值即時（real time）有效的呈現？驅動邁向理想目標的行動作為。

聯強的核心競爭力與引以為榮的「數位神經系統」（聯強核心 HD：建構活用「數位神經系統」與系統化、自動化，以簡馭繁），隨時呈現經營實況的即時資訊。聯強先是按照本身的需求開發出許多套電腦系統，再把各套系統升級並互相連結，成為完整的M I S（Management Information System），之後則進入第三階段，亦即讓M I S的運作達到即時性。

關於 BEPAI（Booking/Billing, Expense, Profit, Account receivable, Inventory）核心經營績效指標（KPI：Key Performance Index）的建構，在聯強國際所揭示的「經營理念」中，其最後一條為「運用 BEPAI 的管理精髓，使公司的營運成本降至最低，利潤達到最大且績效最佳」。另在「不停駛的驛馬」一書中，有一章節專談 BEPAI，摘述如下〔8〕：

M I S 是一項工具，對聯強而言，自行建置M I S 有一個非常重要的動機，就是將杜書伍提出的 B E P A I 經營哲學加以落實。

杜書伍十多年前提出的 B E P A I，指的是聯強經營管理上的五大要項，包括訂貨與交貨(Booking and Billing，同時也代表業績)、費用(Expense)、利潤(Profit)、應收帳款(Account Receivable)與庫存(Inventory)等，而這五大要項彼此之間必須維持在一種動態的平衡，杜書伍將之稱為「圓球理論」，無論任何部門的業務，執行時都必須同時兼顧這五大要項的平衡，缺一不可，例如提高庫存量、延長應收帳款期限、提高管銷費用，雖然業績容易因此提升，但是可能沒有利潤可言。

之所以稱為「動態」平衡，指的是五大要項之間的比重可以調整，隨時保持彈性，以立即反映市場環境的變化，或是在不同時期達成不同的階段性目標。舉例來說，如果聯強基於策略考量，必須在短期內迅速擴大市場佔有率，此時費用支出可以暫時提高，而利潤考量則可以降低一些。

事實上聯強至今仍一直依循著這樣的經營哲學，1999 年底，聯強在國內通訊市場已經完全具備龍頭廠商的架式，此時聯強推出大哥大二年保固與三十分鐘快速維修服務，並且在平面、電子媒體上大打廣告，此一舉動便是為了持續提升服務品質，藉以建立新的競爭優勢而擴大投資的例子。

還有一個顯著的例子，就是自 2000 年一月一日起，國內多項資訊產品的進口關稅降低為零，因此在九九年底以前，聯強有一段時間將庫存水位降至極低，大批等著進入倉儲的貨品，都暫時儲存在保稅倉庫中。

對於經營通路業的聯強而言，B E P A I 經營哲學是確保市場佔有率持續擴大，並且讓利潤得以維持成長的理論基礎，但要將這五大要項有效的連結，維持在動態的平衡，則非得透過電腦輔助不可。因此聯強自行建置的 M I S，便完全融合了 B E P A I 的理念在其中。

為了符合不同管理階層的使用需求，聯強的資訊部門在多方研究之下，將整個 M I S 分為「一分鐘管理」、「五分鐘管理」、「三十分鐘管理」等三種層次。

「一分鐘管理」是為高層主管所設計，只提供簡單的數據，但資料範圍涵蓋整個公司，提供他們在最短時間內便全盤了解公司各部門的狀況，以作為決策參考。「五分鐘管理」則是中階主管的應用範圍，資料較為詳細，但範圍通常侷限在部門方面的資訊。至於「三十分鐘管理」，則適合基層單位，主要作為個人工作進度的追蹤管理。同時基於公司資料機密等級的不同，各層級的資料均有所區隔，並經過篩選，原則上高階主管可以向下查詢到更細微的資料，但基層人員不能向上往更大的範圍去查詢。

「樣品屋大多是由玻璃製成，聯強的資訊系統也像玻璃屋一般，以透明化的原則，讓員工從不同的角度切入，取得所需資訊」，魏輝說。

上述「一分鐘管理」、「五分鐘管理」、「三十分鐘管理」的 MIS 畫面，就是 BEPAI 的 Real time 經營績效資訊；故聯強的新進員工講習訓練，有專門對 BEPAI 的講習，讓每個人都熟悉瞭解。

有獨特依其企業經營管理與服務客戶實際需求所精心建構的「數位神經系統」，內容有即時的市場、業務訂單流量、庫存、各種角度的統計分析資訊...，就如一日價格行情數變的 CPU、DRAM Module 之類的業務掌控，產品行銷經理可依此數位神經系統所呈現的資訊，即時調整售價、下單進貨、或控制庫存在 3

至 5 天流量的目標水平；把極端繁複困難的事務「模組化」、「簡易化」、「精緻化」、「速度化」、「系統化」、「自動化」、「資訊即時數位化」與「習慣化」。

倉儲物流線上看板、營業廳看板有「跑馬燈」的現場即時資訊，呈現工作服務人員掌控服務品質的必要訊息；必要時可隨狀況變化，調動資源支援。

#### 5.4.5 獎勵薪酬系統

績效指標與獎懲的行為規範是企業內部的明確、持續（重複存在出現）、強而有力的信息，依習慣領域的電網構想，祇要信息明確、一再地重複、強有力地傳播，如此持續一段期間，則此信息就自然地烙印在人的大腦中形成電網，若此電網意念經常提取使用，就更而形成「強有力的電網」，強有力的電網就很容易自主或不自主地出現來主導我們的行為；所以悠關企業人利害得失的企業所訂「**績效指標與獎懲規範**」，就直接主導著企業人的行為思維，這也正符合「**績效指標與獎懲規範是在企業中引導大家做對的事情的目的與其價值意義**」；這也就是為什麼 KPI（Key Performance Index 績效指標）很重要的原因，所謂「**企業訂定什麼樣的 KPI（績效指標），企業人就表現什麼樣的行為**」。

聯強國際的績效指標與獎懲規範中，最具有實質影響力的是「BEPAI」與「薪酬系統」。有關績效指標 BEPAI 於上章節（5.4.4）已陳述，此聚焦來看看薪酬系統。



##### 5.4.5.1 聯強薪酬系統

聯強的薪資系統，是以「中等的固定底薪」搭配「高額の獎金（現金或股票紅利）」的結構；獎金的核定與公司的營利狀況直接連結，如此把公司整體利益與企業個人的利益連結一致，成為共同體，每個人皆相互督促做正確的事情，努力達成公司獲利；而個人獎勵又依其工作表現貢獻與職等職級有非常大的差別，由於獎金佔全部薪酬的比重大，所以每個同仁都得兢兢業業動腦動手努力不懈；另個人工作能力的成長進步，則反應在固定底薪的調薪與職等職級職位的晉升裡，考核嚴格，讓同仁去挑戰進步；如此藉以強化精緻企業的長遠競爭能力，在穩健步伐中成長邁進。

聯強國際公司的「中等固定薪資搭配高績效紅利制度」——兼顧“公司團隊利趣”與“員工個人利趣”的**贏贏結構**。此制度兼顧「如何激勵員工的工作意願」與「遇不景氣時，公司仍可以較合理的薪資負擔，渡過不景氣的環境挑戰」的雙重目標，此制度對聯強國際的整個發展，有其關鍵性的意義與價值，也令人聯想到「聯強國際經營理念的利潤分配與風險控管的智慧概念」（聯強核心 HD：兼顧利潤、利潤分配、與風險控管的穩健經營）；也顯現印證聯強的一貫思維——「讓當事人自願主動自我管理的管理制度系統」是最省力、有效、容易運作的系統；就單純的人性，若非有必要，沒有人想要被人管或背負管人的負擔；此重要又敏

感的議題，值得我們更深入地探究解說，謹就用下列的示意表例（因涉及抽象的意願與努力程度的實境問題，相關參數多且雜，難於有確定的絕對數值，故僅能概略的以數字示意，便於研思理解），來研思理解。

表 5.2：公司與個人興趣—工作努力示意例  
個人

		努力	不努力
公司	高等薪資、高紅利	( 95, 60 )	(-20, 30 )
	<b>中等薪資、高紅利</b>	<b>( 100, 50 )</b>	<b>( -10, 20 )</b>
	低等薪資、高紅利	(100, 45)	(-8, 15 )
	<b>高等薪資、低紅利</b>	<b>( 90, 40 )</b>	<b>( -20, 30 )</b>
	中等薪資、低紅利	<b>( 85, 30 )</b>	<b>(-10, 20 )</b>
	低等薪資、低紅利	<b>( 80, 20 )</b>	<b>( -8, 15 )</b>

數據表達意涵說明：以示例中「中等固定薪資搭配高紅利」為例，努力欄數據為**(100, 50)**，代表此情況（中等固定薪資搭配高紅利，而員工個人工作很努力）的**公司利得是 100，員工個人的利得是 50**，（公司利得，個人利得），即公司支付員工個人利得 50，公司尚保有公司利得 100，是公司興趣與個人興趣一致的雙贏，而公司利得遠多於員工個人利得；同此列的不努力欄數據為**(-10, 20)**，代表此情況（中等固定薪資搭配高紅利，而員工個人工作不努力）的**公司利得是 -10，員工個人的利得是 20**，此員工不努力，公司得付 20 的員工固定薪資，所以員工個人利得是 20，而此狀況，公司利得是負數，表示員工不努力工作時，公司是處於負利得的賠錢狀態，因是示意，這些數字並不代表精準的數值意涵；這些數字是約略示意之用，當然各個不同公司的所處情境結構大不同，營業額、毛利率、毛利額、其他費用結構也大不相同，所以既使以示意數字，其相對數字也將會是不同或有很大差異；此示例是以聯強國際的情境聯想為參考的意涵；而表列的其他欄列數值是以本列（中等薪資、高紅利）數據為基礎的相對示意值（以聯強國際的情境思維為參考平台）。

#### (1) 中等固定薪資搭配高紅利

如前段說明所述，在中等固定薪資搭配高紅利的薪酬結構下，員工努力的利得是 50，不努力的利得是 20，其努力與不努力間有 30 的巨大利得差距，自會誘

使員工努力投入工作，精進其能力，能力精進，經嚴格評核的升等報告，若通過升等考核，則相對的會有相當程度的提高固定薪，如本例個案為例，固定薪從 20 提升為 23，且職位越高貢獻越大，其紅利獎金的比例又更高，如本例情境其努力的個人利得可能是從 50 提升為 65，如此巨大誘因的制度就是動力；這就是聯強的經營管理制度中，所強調的「自我管理」的思維理念，依靠建立良好的系統制度來協助管理，「簡易化」管理的負荷與困難度，減輕對管理層的依賴、負擔、與挑戰。

另職強處於低毛利率的情境，有高度的經營危機意識，正常營業情況的小賺，承擔不起大賠的風險，所以公司賺錢時，有福同享，可以大方一點地支付較優厚的員工個人利得，如此公司贏，員工個人也贏，利趣一致；遇景氣低迷困境時，公司可能獲利不佳或有些微的虧損，此時公司與員工個人必須共同承擔面對此經營成果與挑戰，共渡難關困境，所以此情境下，員工個人利得的紅利獎金部分幾乎是完全縮減，此時公司的固定開銷，設法減至盡可能低的水平，如此降低公司經不起因市場景氣低迷而導致倒閉的機率；如此多方兼顧的多目標系統決策，其必備要件是「要有足夠的誘因配套」，所以紅利獎金的比重要大；固定薪則是個人家庭生活開銷的必要保障與讓員工個人安心與有尊嚴工作的考量。此決策思維把公司營運費用最大比重的「薪資費用」分割為「固定薪資」與「紅利獎金」兩部分，把「固定薪資」視為固定成本，「紅利獎金」視為變動成本的概念來運用。如此設定了聯強薪酬制度的系統理念，公司與員工間利趣一致，共存共榮。

### (2) 高等固定薪資搭配高紅利

努力 ( 95, 60 )，不努力(-20, 30)；努力時個人利得 60 是員工努力的個人利得達到最高，很有激勵作用，公司利得 95 也良好，利得相加 155 也是最高；有雙高的誘因，自發會對工作投入努力，但有高固定薪的保障，久了也理所當然認定自己應得高收入，未必見得會長保對工作拼勁十足；若公司願意也承擔得起，加上沒有營業低潮的風險顧慮，則是個可以採用的制度策略，如此更有機會找尋到**最有才能的員工，用到最優秀的人才**；員工不努力時，個人得 30，公司負 20，結構不佳，且個人不努力得 30，太優厚了！若有（也必然會有）公司不滿意的員工，要請其離職，還得費花一番工夫，或容易累積一些只有固定薪就滿意的沒有戰力的員工，這是必須顧慮的負債。

### (3) 低等固定薪資搭配高紅利

努力 (100, 45)，不努力 (-8, 15)；員工努力的情況下，公司產品服務有競爭力，營業順暢時，結構尚良好，公司利得 100，個人利得 45；但相對地，員工較無收入的保障，不易留住員工，若遇公司營業低潮，則員工離去將更加嚴重與惡化；但公司的固定薪負擔低，以高紅利迫使員工全力衝刺的自我管理，對高挑戰獲利高的行業特性領域，有其適用優勢。

#### (4) 高等固定薪資搭配低紅利

努力(90, 40), 不努力(-20, 30)；努力的(90,40)相對於中等固定薪資搭配高紅利的(100,50)，於公於利皆不利(雙方面皆減損了10)，如此激勵誘因不足，不努力就有30的個人利得，努力才增加10達到40的個人利得，相較於中等固定薪資搭配高紅利的努力不努力利得差距30的動力，當然有很大的落差；不努力時，個人利得30，公司利得負20，結構更是不理想，如此會導致「有能力的人離去，而有留下能力較弱的人」的反淘汰現象；若遇公司營業低潮或不景氣時，公司負擔沈重；此制度最大的浪費是不能激發善用員工的才能潛力。

#### (5) 中等固定薪資搭配低紅利

努力(85, 30)，不努力(-10, 20)；努力的(85, 30)相對於中等固定薪資搭配高紅利的(100,50)，於公於利皆不利(雙方面皆減損)，如此激勵誘因不足，不努力有20的個人利得，努力才增加10達到30的個人利得，相較於中等固定薪資搭配高紅利的努力不努力利得差距30的動力，當然有很大的落差；此結構制度的問題在個人的利得不理想，故要留住人才有困難，既使人員經歷公司的訓練成才，也會因成才可以找到更佳薪酬的工作機會而離去。

#### (6) 低等固定薪資搭配低紅利

努力(80, 20)，不努力(-8, 15)；員工個人利得，努力是20，不努力是15，都很不理想，完全缺乏激勵誘因；有才能的人，不會留在這般的公司工作上。

另以「縱向欄位」的相對數值看，在員工努力的情況下，公司利得分別在80至100區間，在情境模擬思考上，其差異源自於「分配於員工個人酬薪的不同」與「薪酬結構制度不同所影響到員工努力的意願程度有所差別」的考量；依數值顯現，高紅利的公司利得分別是95,100,100，而低紅利群是90,85,80，很明顯地，對公司而言是選擇搭配「高紅利」；另以員工個人利得視之，個人利得分別在20至60區間，其高紅利群與固薪(固定薪資)高中低分別是60,50,45，而其低紅利群與固薪高中低分別是40,30,20，所以對員工而言，也是「高紅利」是明智的選擇；所以若無其他特殊值得考慮因素，自當選舉於公司與個人的利得皆有利的搭配高紅利的薪酬政策；至於純以員工個人利得考量，員工自然嚮往「高等固定薪資搭配高紅利」的最高個人利得，所以此對晉用或留任才能優秀員工有利。

另看最差的「員工不努力」情況，對公司利得，不管高或低紅利(因員工不努力，沒有紅利)，相對於固薪高中低的公司利得分別是-20,-10,-8；對個人利得，不管高或低紅利，相對於固薪高中低的個人利得分別是30,20,15；此最壞情境假設下(不一定會發生，但若發生要把損害控制在可承受的範圍內)的決策指導法則是「在兼顧員工個人合理的利得下，公司損傷程度越低或最低」為原則；依此

原則考量，選擇「中等固定薪資」會是較佳的選擇；如此在公司營業狀況在陷入低潮或困境的最壞情境時，公司的負擔與損傷不至於過度嚴重或快速惡化，可以支撐走更長遠的路，渡過危機困境。

從以上的情境模擬與分析，歸結出來的結論，正是聯強國際「中等固定薪資搭配高紅利」的薪酬制度政策；回顧聯強薪酬制度實際經過的歷程，因其從事的是經銷代理業務，處於兩大強勢「顧客」與「產品製造原廠（聯強的供應商）」之狹縫間求生存，面對「利潤不高或微薄」與「業績不穩定」的現實挑戰（早期經銷代理的業務形勢，有如「奶媽帶養小孩」，養大了小孩就被媽媽帶回去），加上必須顧慮「經濟不景氣」時候的衝擊，所以沒有條件考慮「高等固定薪資搭配高紅利」的薪酬政策（沒得想），所以事實上簡化為在「中等固定薪資搭配高紅利」與「高等固定薪資搭配低紅利」之間考量抉擇，服務業的首要目標是追求「顧客滿意」，其前提是必須有滿意的員工，才有可能提供「顧客最佳滿意」的服務，所以必須在員工個人利得有較佳滿意的組合裡選擇；而聯強早期一直在困苦中奮鬥努力，自然有最高的危機風險意識（此在聯強企業習慣領域核心特質中，很容易聯想理解），如此諸多考量與考驗進化下，形成「中等固定薪資搭配高紅利」的薪酬制度政策，如此可趨向「理想的客戶服務目標、激發員工的工作幹勁意願、遇營運低潮或經濟不景氣公司負擔風險有限」的多重目標，且是公司與員工的興趣一致（每一方皆自認為是贏家），有福大家共同均沾分享，有難大家共同分配承擔，興趣一致，產生綜效（synergy），公司英文名稱「Synnex」就取其 synergy 之意，中文名稱「聯強」也指引「聯合起來就強」的意思（聯合起來的公司強，而非標榜個人強），如此贏贏興趣一致是公司長遠穩健經營最堅實的保障！

薪酬是每位企業人最關心的關鍵項目，自然其所傳遞的信息，對行為有最直接的影響與引導作用。

#### 5.4.6 組織與控制系統

工作報告、規章制度、運作規則的信息與上述的績效指標與獎懲規範有完全相近似的狀況，惟因其信息的質與量較繁瑣龐雜與力道較微弱，且變化較多，故其影響力較次於績效指標與獎懲規範。

「聯強有一項行之有年的月報制度，無論任何一位員工，每個月都必須參與部門內的月報會議，並且每個人都要在事前充分準備，在會中站到台上做正式的報告。而每個單位的主管，也必須再向更上一層的主管進行月報。

這項制度起源於早年神通草創時期，李振瀛用來訓練業務部門的新進人員所用。當年李振瀛帶領神通業務部門時，新進業務人員正式出門拜訪客戶談生意之前，都必須經過一道關卡，亦即親自上台練習推銷產品，資深業務員則在台下憑

其過去的推銷經驗，提出客戶可能質問的問題，當然過去面臨過各種客戶的刁難，也一一出籠。新進業務員通過這道「少林寺十八銅人陣」之後，才能出門面對客戶。杜書伍剛進神通時，也經過這樣的考驗，後來深覺此項制度立意頗佳，便將之推廣到整個公司，並且成為常態性的月報制度，報告內容則演變為員工的自我檢討與工作心得。

多年實行下來，資深員工往往累積了許多自己整理出來的檔案資料，完整紀錄了自己的工作、成長過程。胡家龍（聯強國際副總裁）辦公室內有個大鐵櫃，裡頭便堆滿了過去一、二十年來，進行月報所留下來的存檔資料，要追溯任何一段歷史，只要翻出當年的檔案，一切都歷歷在目。

在月報會議上，每位與會者都必須將過去一個月來的工作進度作一完整的報告，並且提出檢討與改進方法。透過這樣的方式，聯強不僅訓練每位員工的分析整理能力，也讓員工有練習表達能力的機會（藉此可豐盛員工的能力集合），同時持續不斷地實施月報制度，也讓員工持續地進行思考。事實上，聯強的員工經常臉上透露著冷峻嚴肅的表情，除了工作繁忙之外，更重要的原因是，經常處於思考的狀態。」〔8〕

「由內而外」是聯強重要的企業文化。這項特質不僅展現在公司內部，個人對個人、部門對部門間的相處上，同時也呈現在聯強對外的行事風格。

相較於部分企業對外高喊「說到做到」，聯強則是「做到再說」。無論打出任何一項行銷訴求、提供客戶任何一項新的服務，聯強都先行準備妥當，並且操作熟練（系統化、構想執行化與習慣化），達到本身設定的服務標準之後，才對外宣布，並投入行銷宣傳。

以針對經銷商喊出四個「半天」維修口號為例，聯強在 1992 年四月針對大台北地區提供物流系統服務時，即已包含取送維修的服務項目在內，此時聯強內部已將維修時效的目標設定在四個「半天」，不過達成的狀況並不穩定。一直到 1994 年八月，經過長達二年多的練習，將達成率提高到八成以上之後，才正式對經銷商喊出此一口號。在此之前，聯強的物流車隊其實在 1991 年便已經成軍，但並未立即向客戶宣告，等到一切運作成熟之後，才正式對外宣布。

這樣的作法有幾項好處，首先是正式運作時不會慌亂。聯強強調服務標準設定正確的重要性，而「正確」的服務標準往往也象徵著高難度，在事前聯強不見得有十分的把握能夠達到要求，因此事先的充分準備與反覆模擬練習，便顯得不可或缺。當一切都已經準備好，且針對每一個運作環節都操作熟練，在正式面對客戶時，聯強的運作體系才不會慌亂，否則喊出口號之後，提供的服務卻未能達到原先預期的效果，反而有損公司信譽與形象。

此外，正式運作時往往會出現許多原先意料不到的狀況，如果沒有事先經過妥善的規劃與練習，發生失誤的頻率便會提高，並且增加許多額外的費用與損耗。

就積極面而言，當聯強決定提供創新的服務，打出新的行銷訴求時，內部先做到了再對外宣布，可以馬上展現成效，立即拉開與競爭對手的差距。即使對手想要模仿，也必須花費一段時間從頭準備，而緩不濟急。如果對手急忙上陣，則服務品質勢必不如聯強，其跟隨喊出的口號勢將形同泡沫。

以 1999 年底聯強針對手機打出三十分鐘快速維修為例，在正式對外宣布之前，聯強已經試辦此項服務長達半年之久，等到三十分鐘完修率已經達到九六%了，聯強才召開記者會正式對外宣布。「我們絕不輕易出手，但一出手就是要贏！」杜書伍說。

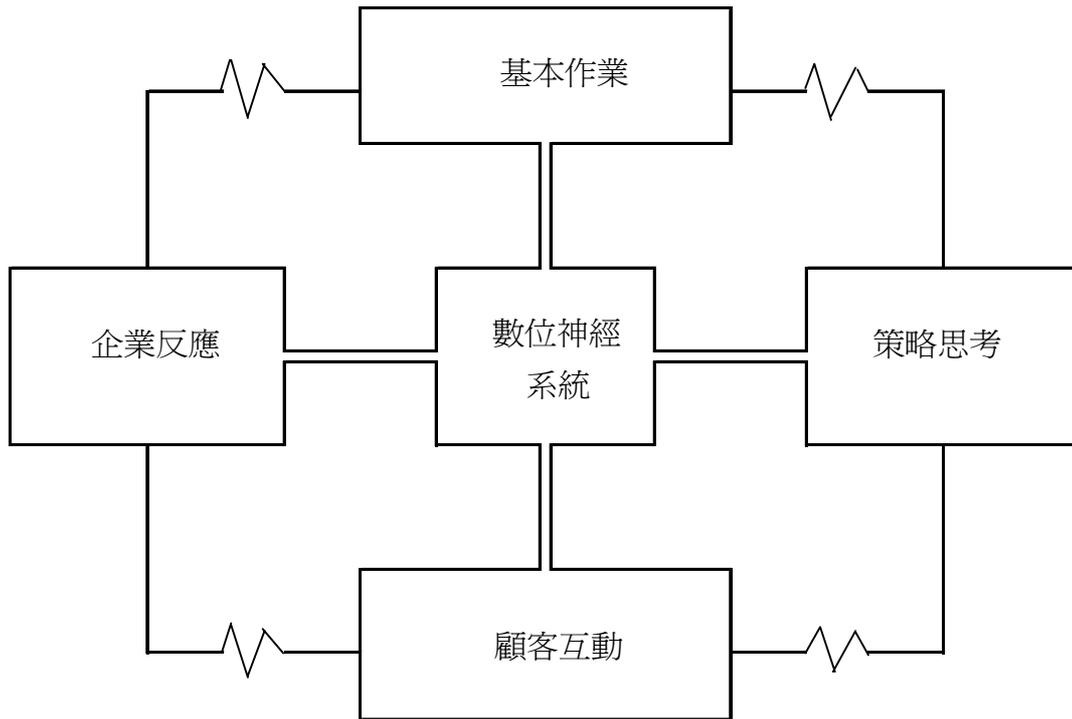
就如這些「工作月報制度」、「由內而外」、「做到再說」的制度運作規則，祇要維持持續的執行推動，就會成為企業人共通的行為典範，也是培養豐盛企業與員工個人「能力集合」的途徑，為企業提供服務（系統結構化、內化、習慣化）。

#### 5.4.7 信息處理與控制

##### 5.4.7.1 MIS 企業數位神經系統

Bill Gates 在其著作“數位神經系統”〔4〕揭示很多此部分該有的認知與概念：

如果 80 年代的主題是品質，90 年代是企業再造 (Reengineering)，那麼公元兩千年後的關鍵就是速度。廿一世紀的成功者，就是那些使用數位工具改造工作方式的公司，這些公司能快速決策，以建設性的方式與顧客進行有效而直接的往來。



數位神經系統包括連接公司所有思想和行動的數位流程，基本作業如財物和生產資訊，以及顧客回應，都能讓公司的知識工作者自由存取，而知識工作者使用數位工具快速調整和回應。精確資訊的即時取得改變了策略思考，從單獨、個別、分離的活動，變成整合的日常性流程，並與日常的營運活動結合。

在此“微利的時代”，企業的 MIS 數位神經系統更是企業經營效能、企業長期永續經營的競爭利器；數位工具的精妙使用，所代表的就是快速準確和大量資料的深度分析運用（痕與裂原理之用，以電腦之能補人腦之弱痕）；企業掌管龐雜的客戶、產品、市場、料品、帳務、運作資訊，其收集、管理和使用資訊的方式，決定了輸贏；所以企業數位神經系統的低弱欠缺就如同企業的殘障，企業越龐大，其傷害影響就越大。

數位神經系統在促進對經營事業的了解上有兩大目標，它擴大個人的分析能力，就像機器擴大人體力，它也結合個人之力，創造企業整體性的智慧以及統一行動運作的能力；龐大組織的公司企業其恐龍症的大型動物症狀就看其企業文化與企業數位神經系統而定。各功能部門間的分工能否高效能運作？有人的地方就有文化、心態、運作模式的問題，當然病人找醫師看病，不單是醫師工作態度敬業，溝通良好，對待患者溫馨親切而已，最重要的解除顧客的痛苦壓力（的能力與價值），精確的診斷，對症下藥，把病治好。所以企業除了要有優質高效能的運作心智模式文化外，也需善用工具強化企業經營能力，如資訊數位神經系統、e化平台...等，來提升企業決策與運作的效能。（聯強 HD：善於運用工具）

#### 5.4.7.2 聯強營運控管的「數位神經系統」

聯強視電腦化的流程管理為「手段工具」。聯強幾乎花了十年時間做公司內部電腦化制度的研發。

這套系統他們稱為「數位神經系統」(M I S)，把複雜的作業程序像拼圖一樣拆開，寫成了大大小小共三千個子系統，讓無形的服務，經過電腦化變得「有形」，更重要是不會出錯。

例如，只要有訂單透過系統下單。隸屬的分公司馬上就可接到訂單，在「無人倉儲」內，一個按鈕、三十分鐘後，貨物「自己」就可歸位，半天之內就可由車隊快速送達。

而聯強車隊藉由電腦化、以及全球定位系統 (G P S : Global Positioning System)，也展現出高度效率。每次出車前，每台車都有電腦根據運送地點畫出路線圖，不僅可以節省時間，還可以掌握送貨進度。

海外子公司管理例，「聯強用資訊系統來管理海外子公司，不必派遣太多的台灣幹部來管理，」朱博湧觀察。

電腦化的公司治理與海外子公司治理——「其中，MIS 就等於是聯強管理海外市場的工具，」杜書伍指出，在移植 MIS 之前，必須花上半年時間來教育員工，並且制定標準化的財務報表系統，統一所有的會計課目，加強財務的控管。

當海外子公司建構起聯強的 MIS 之後，位於台灣的總部只要打開電腦，可以即時獲得各國子公司的最新訂單、庫存與財務資訊，「就像是管理台北的公司一樣，」杜書伍形容。導入 MIS 之後，聯強大幅降低海外的庫存天數，提高資訊產品的運籌管理能力。

電腦化的業務與運籌作業管理——位於台北民生東路總部五樓的辦公室，是聯強的數位戰鬥指揮中心，牆壁上的電子看板隨時更新的電話接聽狀況，一百多位業務人員忙著接聽全台灣一萬多家經銷商的詢問電話，客戶報完編號之後，業務人員立刻從電腦顯示客戶的信用額度、訂貨狀況等資料，整個接單系統與財務部門連線，如果客戶的信用額度不足，電腦系統會自動告知財務部門，由財務部審核。電腦系統完成接單後，立即將訂單資料自動傳輸到林口、台中等地的物流倉儲中心，三十分鐘內，全自動化的倉儲系統將電腦產品從數萬件的零組件中，完成檢料、分類、包裝，接下來，一百四十多台貨車的物流車隊迅速駛離物流中心的裝貨區，開始全省配送的旅程。從下單到收到貨品，只花半天的時間。

經銷商邱金貴對於聯強的 MIS 高效率印象深刻，他表示，某天他到聯強總部談完一筆硬碟訂單，從聯強辦公室出來後，走路五分鐘回到辦公室，立刻收到

聯強傳過來最新的出貨確認清單，「聯強已把通路管理的效率發揮到極致。」陳彥良分析，一般的通路商都是全力去爭取強勢的品牌產品代理權，來爭取客戶的訂單；但是聯強卻是逆向操作，極力擴充自己的通路營運效率（**改變遊戲規則，創新價值，避開紅海競爭的藍海策略**），透過每天二、三送的物流車隊，降低庫存風險，也強化對下游經銷商的服務，「對經銷商而言，不用備庫存，都由聯強備庫存，因此經銷商樂於向聯強進貨。」

#### 5.4.7.3 「電腦化作業」V.S.「作業電腦化」

「絕對不要作業電腦化！」這是聯強建構數位神經系統時，一項至為重要的原則。聯強要的是「**電腦化作業**」，而不是「**作業電腦化**」，這兩者之間，在觀念上隱含了關鍵性的差異，亦即流程設計的不同。

「**作業電腦化**」只不過是把原先由人工作業的項目，改成在電腦上操作罷了。原本用筆記下來的數字，改成輸入電腦；原本用手寫的文件，改成電腦打字。表面上看起來是用了電腦，但作業流程完全一樣，效率的提升相當有限。好比從台北到高雄，原先是搭巴士或火車，從台北沿著新竹、台中、台南，一路到高雄。如今改搭飛機，儘管飛機的速度比地面交通工具快許多倍，但如果台中、嘉義、台南也都要分別降落的話，那麼，搭飛機不但不見得快，還可能因為起飛、降落過程中的延誤，而花上更多時間。

同樣的道理，將電腦應用在企業的運作上，絕不能只是在原本作業流程下，單純地把每個步驟逐一以電腦操作來取代，而必須重新設計一套符合電腦運作特性、能夠確實發揮電腦運作效率的流程，唯有如此，才叫做「**電腦化作業**」。

既然「**電腦化作業**」在流程的設計上與人工作業不同，在電腦化過程中，**勢必要改變員工既有的工作習慣**，偏偏人的習慣要改變是一件非常困難的事情，聯強建構數位神經系統時，確實在這方面下了許多功夫。也因為特別注意到這一點，因此，如今呈現在外的各種高難度表現，如「大哥大 30 分鐘完修」、「今晚送修，後天取件」，以及經銷商訂貨半天送達等，都讓聯強一一做到了。達成這些任務的背後，若要追溯根源的話，不只是聯強利用電腦來提高效率，更重要的是，聯強清楚地區分「**作業電腦化**」與「**電腦化作業**」的差異，並且走對了方向。

目前，聯強 MIS 使用中的程式多達二、三千個，應用範圍廣及產品管理、客戶管理、庫存管理、物流管理、行政管理、財務管理等等，可以說，只要是聯強內部的運作機制，都透過電腦來提高執行效率與專業程度，並且進行跨部門的作業整合。更甚者，由於聯強的 MIS 是憑藉本身的力量經年累月開發而成，因此，能夠將管理理念充分融入其中，並針對本身的產業特性，發展出最符合應用

需求的系統。就此而言，稱聯強的電腦系統為「有靈魂的 MIS」，可說一點兒也不為過。

近幾年來，國內企業不惜耗費鉅資建置企業資源規劃系統（ERP：Enterprise Resource Planning）的風氣盛行，這才讓聯強恍然大悟，原來致力於電腦化所展現的成果，便是其他企業所說的 ERP，而這項工程聯強已經進行十多年了。

**聯強 MIS 對於運作效率之提升，可說是其業績成長的發動機。**透過這套強大的 MIS，更讓聯強具有充分的大量管理能力，用以有效管理品項繁複的產品與庫存，從接單到出貨一氣呵成，並且在龐大的客戶數之下，仍能提供每一客戶充分的支援與服務。

聯強拓展海外市場時，杜書伍學習麥當勞開分店的經驗，建立一致性、精確無誤的作業流程，快速複製成功經驗。其中，電腦系統扮演攻堅角色。「**我們的電腦系統包含我們的 business model（營運模式）的精髓**」杜書伍強調。即使跨入最複雜、難以掌握的維修服務，杜書伍仍是老神在在，因為維修服務的背面是龐大、精準的 MIS、物流與倉儲管理體系，而這正是聯強十五年來建立的核心競爭力。「**愈是困難、別人愈難做到的事，而自己能夠做成的話，競爭門檻就會更高（對立與互補原理）。**」杜書伍在這十五年來，總是以這樣的話來激勵自己超越顛峰。今後，聯強將從隱形通路，邁向強勢、服務的品牌形象。（聯強網站，聯強 EMBA）〔17〕

#### 5.4.8 經營成果

請參閱第四章「聯強的企業經營成果及其同業比較」。

### 5.5 企業營運長（CEO）的 HD 對形塑企業 HD 的影響力

藉由前述的論述理解，企業習慣領域的核心「組織文化」是員工對於企業目標、價值，以及行為的共同信仰，也可以說是員工處事的態度及做事的方法；管理階層領導風格則對於組織文化有著深遠的影響。什麼樣的企業文化，就會塑造出什麼樣氣質的員工。企業領導人的行事風格，往往就決定了企業文化、營運制度（精神理念文化+營運制度文化+行為決策文化+物質表象文化）——企業習慣領域的核心。

企業文化是企業發展的內在源泉，是企業凝聚力的基礎，並越來越成為現代企業管理中重要的“無形資產”。企業家是企業習慣領域、企業文化的培育者、倡導者。企業的發展，不僅取決於企業家的管理經驗，更在於企業家的價值理念和企業家精神所塑造的企業文化。仔細分析那些成功的創業型企業，幾乎在每個企

業成功的經驗中都能看到獨特的企業文化。企業家在創業過程中所倡導和表現出的某種精神，會直接轉化為企業習慣領域的精髓（精神理念）；企業家個人行為和思維的風格以及價值取向，則會直接影響企業習慣領域、企業文化的特點。

聯強的營運執行長 CEO 自創始以來，一直都是「杜書伍」總裁，其對內與對外有很多有關於他的經營理念、行為思想風格的報導，探索聯強國際的企業習慣領域的內涵發展，先探索杜書伍執行長的風格特質內涵，是個最佳的線索途徑。

聯強國際對知識的儲存下了很深的功夫，在其企業網站（網址：[www.synnex.com.tw](http://www.synnex.com.tw)）有很豐富有系統的資訊與報導收集，包含杜總裁的思想、理念、見解，供人取用，另已出版有兩本描述聯強經營之道的書「不停駛的驛馬」〔8〕與「3%的超越」〔9〕，有頗為完整的資料收集整理與解析，此對本研究的進行，極有助益；茲從中擷取關杜總裁言行報導解析的部分，嘗試來理出其風格特質內涵（HD）。

「我（杜書伍）是比較保守，當從理論或市場判斷都是對的時候，一開始會先試一段時間，當你自己感覺你的掌控力或思考看到的困難點，都有信心甚或已經想到辦法解決的程度，就表示你可以做了，這完全是一個信心的問題。我們的電腦化、建立物流車隊、自動倉儲、組裝廠都是一步步走來；我們的組裝廠一開始很不自動化，經過一段時間執行與思考，現在已投入新台幣五千萬元，使生產線自動化。

杜書伍的思考慣性，是拆解。他會將事情、對手的競爭條件不斷拆解還原，拆到最基本的元素，最後再參照外界的表相、生態，研究出商業環境的演化（理想 HD 的深度與廣度）。甜美果實，杜書伍已經品嚐；但他的最愛，還是思考。只要是想事情動腦筋，他就樂在其中。杜書伍很感嘆，台灣社會少了思考風氣，人人爭先追求快速成功。（林亞偉，布局十五年，杜書伍笑傲資訊通路戰場）

所有的機會都是給有實力的人，也只有實力堅強的人，才有機會成為最後的贏家。因此建立實力、培養實力（競爭力、能力集合），就成為所有事情的核心，也是任何人都應該要積極修習的課程。我經常用等公車來比喻實力和機會的關係。你一定要走到公車站，車子來了，才搭得上。我們遇到的情況，大都是到了公車站，必得等候片刻，車子才會來；另一種幸運的情況是，到了公車站，車子隨即過來，這樣的機運相對微小；還有一種狀況是，離公車站只差 6、7 公尺，車子來了，你當下跑步追上公車；而如果你和公車差距 20 公尺，那班公車你是搭不上的。（聯強 EMBA，公車理論）〔17〕

杜書伍自稱是個只管大事與小事，不管中事的總經理。總經理自然要管公司的營運方針、經營策略等大事，至於「中事」，因為架構在公司整體的運作基礎上，只要運作系統設計得當，循正常軌道運行即可。但為何也要管小事呢？杜書伍認為，小事才是整個經營理念能否落實的精髓所在（執行的 HD），小地方若不注意，則再好的經營策略，其效果都會大打折扣。（聯強 EMBA，主管要管大

事與管小事，不能祇管「中事」)[17]

「深度思考!」杜書伍說。他甚至自我調侃的說道，過去十五年來，自己喜歡思考已經到了走火入魔的地步，腦筋無時無刻不在工作著，即使是睡覺前，也要拿本書讓自己的腦筋動一動。

杜書伍說，思考沒有時間地點的限制，是最有效率的活動，即使在短短三秒鐘裡，也可以想很多事情。杜書伍這種喜歡思考的特質，讓他有更多的時間對事物做比較深入的分析，因而對於事理的認知與理解總是比別人來得深刻。領導者很重要的智慧就是要懂得將資料（data）轉變成資訊（information），變成知識（knowledge），再變成洞見（insight）。

杜書伍這種要求完美又很具開創性的風格（完整、有系統、自律），一直延伸到職場上，他上班二十多年來，到辦公室一定是穿西裝、打領帶以及筆挺的長袖白襯衫，臉上還有兩撇仔細修整的小鬍子，工作上一絲不苟，以嚴格要求制度紀律著稱。

觀念、理論不是被拿來談論的，而是應該被應用。知而不行，可說一點用處都沒有。既然要用，就必須內化而成為習慣，如此才能產生持續的效果（全力知行、用的功夫）。

因為服裝是培養一個人的氣宇，讓一個人有大將之風的開始，因此，要培養部屬成為幹部，也必須先使其注重穿著。基於上述種種原因，主管應該要帶領部門養成一種重視「穿著是否得體」的氣氛。

如果仔細分析一個人在某一領域的學習成長過程（類似個人HD考古），則在不同的成長階段所反映出來的能力高低，大致可以分為五個等級，我分別稱之為：不會、會、熟、精、通。

要提升到「精」有一個先決條件，即要對於所從事的工作能夠有「深度」的瞭解。而一個人唯有具備「獨立思考」的習慣，並且習慣性地運用「系統性的分析」與「結構性的思考邏輯」，才有可能對於事物產生徹底而深度的瞭解。經由對事物深度的瞭解，便能夠主動、獨立地改善事物，具有這樣的能力才可稱之為「精」。因此，一個人要從「熟」提升到「精」，最重要的一點便是，不僅要知道如何做，還要進一步瞭解為什麼要這樣做，藉以掌握每一個運作背後的道理與根源所在，如此才有可能找出當中不夠完善之處，加以改善；遇到變化的時候，也能夠知道如何因應。

一個人如果把很多時間都耗費在金錢的追逐上，則投注在提升自我經驗、能力方面的時間也就相對少（注意力調度、目標設定與外來信息），自然能力提升的速度就比別人慢，到頭來錢也沒追到，能力也比別人差，那真是「財能兩失」！

### 必須內化為思考習慣

人的思路、行為模式，似乎也是由外而內。從小服裝謹飭的杜書伍，遇到領導的議題，凡事也有退而三思，不想透徹，不會行動的好習慣，或者說，好紀律。

其實就是他喜歡思考，所以經常在做此種聯結動作，愈習慣做，愈會聯結更多（類推聯想、記憶有效重新結構）。所以學習效果要好，聯結的習慣是非常重要的因素。

這也讓我（杜書伍）聯想到，拉斯維加斯的賭場一個比一個大，但賭場經營是一個相當依賴現場同仁個人判斷力的事業，那如何找到那麼多有高判斷力的人？我另外思考一個問題，賭場會要求莊家自己十七點以上不能補牌，十三點以下則一定要補牌，為何要如此要求呢？若要如此，不如以機器人代替莊家就好了。但是回頭一想，莊家是一個需要個別、高難度判斷力，且要夠誠實，若能透過統計分析建立起判斷的模式，再規定下屬遵守這些準則，賭場即能予以管理（這就是聯強國際所依循的成功經營模式）。

「營業規模擴大時，不能拿相同的東西跟人打仗，要贏一定要有差異化，必須思考從產業、環境的根源去拆解和分析，」杜書伍又點了一支菸說，「最後得到的，就是要能解決產業一直存在的問題，改變產業的遊戲規則。（價值創新、為顧客解除壓力）」

我（杜書伍）讀書很慢，可能為了兩句話就花了十分鐘。因為我在思考，我在對應我的經驗；他講的道理這樣通嗎？可以與我過去的經驗與遇到的問題契合嗎？這樣我才能內化（形成堅定強有力電網）。到了那一天，當我要用到書本的知識時，自然就出得來。（「內化」的體悟與信念）

「了解一個觀念、理論並不難，但是了解與應用之間，往往存有不小的差距。觀念不是被拿來談論的，而是應該被應用（執行力與用的信念）。知而不行，可說一點用處都沒有。既然要用，就必須內化而成為習慣，如此才能產生持續的效果。」他在對全球近二千名聯強員工固定的談話，刊登在內部「聯強 EMBA」的文章，曾如此強調。

聯強成長和逆風豐收的秘密無它-- 一切回歸基本面。在整個產業供應鏈中，聯強扮演向上連接原廠，向下直達門市的中間人角色，最重要的工作，就是如何讓貨暢其流，「說穿了，我們賺的就是『管理』的錢，」聯強總裁兼執行長杜書伍說。他相信不管微利不微利，任何一家公司至少都有 20% 的浪費，「嚴重的話 30% 到 40%」。最重要的原因是：「一個組織本來就是一群人 working，而且沒有一個人是 perfect，所以就要時時注意，不斷提醒，」每次媒體詢問聯強的成功祕訣，杜書伍總是不厭其煩地一再說明。

而基本面的管理是什麼？杜書伍拿起了筆在紙上畫著 5 個圓圈：組織、成本、速度、品質、資訊。（聯強網站，聯強 EMBA）

杜書伍強調：想搭上聯強這條船，員工一定得有「效率、節約、團隊合作」等三項共識。

良好的制度設計，必須是在運作時，能夠自然形成「自我管理」的機制。也就是說，在制度的設計本身，針對人性普遍存在的弱點，或是普遍存在的差異性，設法導入某種自我節制、自我制衡約束的機制，讓運作時可能產生的漏洞，透過

個人的「自我管理」便可排除掉絕大部分，使得付出的管理成本很低，而制度的運作又很順暢。

聯強有兩個重要的特質：第一，**聯強會不斷用新的工具來提升績效或建立競爭優勢**；第二，**如何去推廣一些觀念及想法，是我個人滿習慣、也滿重視的事情**。聯強的高階主管們都修習過習慣領域的課程，了解習慣領域的建構與運用的機制，所以習慣領域的學理是聯強經營運用的工具，知曉建構員工的「行為心智模式，深度烙印使成習慣，員工就會很習慣這麼做（讓企業習慣領域為企業工作）。

「聯強用資訊系統來管理海外子公司，不必派遣太多的台灣幹部來管理，」朱博湧觀察。（臺灣很多企業以製造電腦賺錢，聯強是靠使用電腦為工具賺錢，此聯強善用工具例子，處處皆是）

聯強凝聚共識的管理，即為不厭其煩、無所不在、軟硬兼施的溝通。通過了測試工作決心的合約考驗，新人馬上就要捧回厚厚一疊書冊，其中一本《不停駛的驛馬》，講述的是聯強成立至今的企業故事，是認識聯強必讀的教材，而另一本有由杜書伍親自撰寫的《聯強EMBA》，則是聯強進行商業競爭的獨門心法，他從管理學的角度，提出他15年來在組織建構、組織運作、組織行為、溝通協調、以及觀念思維等五大部份的心得（這些都是建構企業習慣領域的核心議題，杜總裁精通習慣領域的學理智慧，對此方便的運用，特別用心重視），以及如何運用在聯強的環境之中，落實建構聯強國際的企業習慣領域。

聯強國際公司一貫的精神（聯強企業HD）是「使用更好的工具來改善公司的競爭力」。杜總裁說：「十五年前我們就開始電腦化，十年前我們開始建置物流機制、建立車隊，電腦化把我們的物流系統，從倉儲到配送，都結合起來，形成我們重要的工具，到五年前，我們利用機械自動化，建立自動化倉儲，其實我們都是在運用新的工具，來提升公司的競爭力」。

『創造』與『成長』是『聯強的內在特質，聯強懂得運用先進的技術與工具（如運用習慣領域的智慧於企業經營、以數位神經系統提升服務品質效能），並能夠比他人搶先一步落實、成熟。」杜書伍進一步強調，聯強一直致力於通路成本的降低。

他（杜書伍）很會說話、也很喜歡講話，對於貫徹某些他想產生的風格，他會不遺餘力，而制度到不了的地方，就可能要靠寫作成「精準的理念文章」或「故事」的傳遞來補強了（製作與重複傳輸外來信息）。

在公司內部，我是屬於很喜歡講話的主管，不喜歡控制時間，希望藉會議中某一個話題，引發一個觀念，這個觀念我要把它解釋清楚，讓所有人明白。甚至一年多前，我乾脆每週開課，叫內部的EMBA，話題都不大，我會在當週公司接觸運作的過程中找到話題來談。大話題的書都可以買得到，我都找一些實務的小話題深入來探討，並把內容文字化，讓一般員工也能學習。

杜書伍更是三、五天，便會寫一篇關於趨勢、管理的文章。他就像個傳教士，不厭其煩透過各種場合，向員工散佈企業文化（電網烙印）。

“聯強苗豐強董事長在他的一篇「聽話的管理者」與「好的獨裁者」的報導文

章中，有此一段描述，有些「好的獨裁者」因為很能幹，具備專業，也深入了解產業，又能創造公司高獲利，所以他也認為自己經營方向是對的，可以自做主張，不需要別人干涉，最重要的，他們認為絕對對得起股東。”這是聯強苗豐強董事長幽默風趣描述讚賞杜總裁的一段話。

經由眾多報導描述解析的資訊，彙總歸納出聯強總裁兼執行長杜書伍（主導人物）的風格特質要項為：

- (1) 保守穩健，不輕易冒險做沒有把握的事情。凡事也有退而三思，不想透徹，不會行動的好習慣，或者說，好紀律。
- (2) 樂在拆解探究，深度思考，要求精通，一個人唯有具備「獨立思考」的習慣，並且習慣性地運用「系統性的分析」與「結構性的思考邏輯」，才有可能對於事物產生徹底而深度的瞭解。
- (3) 經營著重基本面、品質、實力，不跟隨一般人追求快速成功。組織做任何事情，都應該從事物最根源、最基礎的地方開始做起。
- (4) 重視執行，策略規劃必須包括執行面的構思與配套措施；執行非常重要，一定要到養成習慣的階段。
- (5) 觀念、理論不是被拿來談論的，而是應該被應用。既然要用，就必須內化而成為習慣，如此才能產生持續的效果。
- (6) 重視品味，要求完美。
- (7) 精緻化經營，運用工具系統制度，系統建構「自我管理」機制，優化經營管理；如此化繁為簡，降低成本，同時提升效能與服務品質。
- (8) 掌權有主見，自信、專業、獨裁、具影響力；很會說話、也很喜歡講話，整理成精確的書面化短文，運用「內化」的概念烙印推行，懂得如何種植觀念思想在部屬的腦袋裡，形成組織的習慣文化、核心企業習慣領域。

在此探索聯強企業 HD 案例與歸結聯強 CEO 杜總裁的 HD 特質中，兩相比對，得到結論是「隱約印證聯強企業 HD 內涵，大部分是聯強 CEO 杜總裁的 HD 特質的投射」；聯強企業 HD 很多來自於聯強 CEO 杜總裁 HD 的翻版（企業版）或個人 HD 展現於企業 HD 的實相；在聯強 HD 中，隨處皆可見視到杜總裁的 HD 影像或影響力；就如文獻探討中所述，企業文化（或企業 HD）發端於少數人的倡導與示範；企業文化是堅持宣傳、不斷實踐和規範管理的結果，企業文化實質上是一個以新的思想觀念及行為方式戰勝舊的思想觀念及行為方式的過程，因此，新的思想觀念必須經過**廣泛宣傳，反復灌輸**才能逐步被員工所接受；回顧王永慶奮鬥傳奇〔7〕中的描述：觀察台塑的經驗裡，每一個台塑員工在日常工作上彷彿都有種「王永慶先生就在旁邊看著你做」的臨淵履冰之感。透過這種文化所營造出強烈的企業內部控制張力，王永慶先生在管理上那種讓下屬們又敬、又愛、又怕的能耐可想而知〔7〕。其所得到的企業 HD 與領導人 HD 相關連性的結論，頗為一致。

## 第六章 企業習慣領域如何在企業形成運作？

企業習慣領域的作用是展現在企業的營運活動中，企業的營運活動是企業人在企業組織中，活動行為的總合；其組成的元素是企業人個體的活動行為，也就是企業人個體的習慣領域；依習慣領域理論，個人的觀念、態度、價值觀、判斷、決策、想法、作法...等的行為軟體，皆有其相對應的行為電網儲存於個人的大腦中（電網構想）；企業的活動行為是藉由企業人的活動行為所展現組成，所以企業習慣領域的行為軟體電網也就儲存於企業人個人的大腦中；既然大部分企業人處理事務會有相同或類似的行為作法，其源頭必須是企業人的大腦中存有相同或類似的行為軟體電網，它是如何形成運作的呢？這是我們要瞭解與善加運用企業習慣領域所必得探討的課題。這些結構成企業習慣領域或個人習慣領域的行為軟體電網，其強有力容易被提取使用，產生實際行為活動的部分（實際領域），我們將它區分為兩大類，第一大類是「與生具來或環境中求生存所自然容易滋生累聚的行為軟體：如人們一般生活中，都在接收環境中所發送的信息，其經常存有自然容易形成的行為電網之類，除生存必須的生理活動外，大體類似共通會有的念頭思路、行為電網，我們稱之為「人類的行為通性」；第二大類是藉由「外來信息、目標與壓力結構、注意力調度、信息內涵的重複灌輸到內化活用」的念頭思路或行為軟體（電網）；這樣區分的目的是第二大類的行為電網是屬於可規劃運作、刻意經營的部分，也就是我們研究關注的焦點範圍（可操作性、可控制、可改變塑造的部分），各企業其不同習慣領域的主要差別所在；至於第一大類的行為電網，為一般人所相似共有，運用上必須瞭解、面對、與接受處理，是屬於不可控制或不易控制而一般經常存有，所以我們必須面對處理其所發生的作用及影響。

### 第一大類：與生具來或環境中求生存所自然容易滋生累聚的行為軟體

依先前的析述，對此部分的行為電網，我們必須瞭解與面對處理其所發生的作用及影響，感謝 HD 學說創始人游伯龍在其有關習慣領域的著作書籍中，已有就主要常有通性詳細的整理說明，茲就摘述重點概要，詳細內容請參照相關書籍；人類主要的行為通性，游伯龍精心歸類篩選出「人類行為的八大通性」〔11〕：  
一、同類互比(Social Comparison) 二、印象概推(Halo Effect) 三、投射效應(Projection Effect) 四、近而親(Proximity Theory) 五、相互回報(Reciprocation) 六、相似相親(Similarity Effect) 七、替罪羊行為(Scape Goating) 八、人群中的責任擴散(Responsibility Diffusion)；這些是每個人在自然環境中，為了生存安全快樂與逃避痛苦負擔，很容易自然形成的強而有力的人性電網軟體；依人類行為的基本流程機制與其行為源頭的「腦、心、行為八大構想」（請參閱文獻探討 2.1 習慣領域），加上「人的七大類生存、生活目標（如表 6.1）」，自然地就會

造就這些八大通性的強多有力的行為軟體電網，簡要言之，就如我個人生活經歷體會歸納所得有關「人的行為決策法則」的簡要心得結論是：「生存；追逐擁抱快樂，逃避痛苦；好逸惡勞，追求效能、保障、與高報酬」。

表 6.1：生存、生活七大類目標需求表〔11〕

(1) 生存與安全	生理健康；衣食住行；安全、金錢和其他生活用品的獲得。
(2) 傳宗接代	性活動；生育後代；親密的家庭生活；健康和幸福。
(3) 自我重要感	自尊；他尊；成就；榮譽；威望；錢財的積累；權力和支配力的滿足；創造力的發揮；對別人的同情和保護；受到別人的同情和保護。
(4) 社會讚許	為社會、團體、他人做貢獻；受到社會、團體、他人的讚揚與尊重；獲得真誠友誼；互相關心幫助；參與自己希望參與的團體；與團體的觀念、信仰、態度及行為的一致性。
(5) 感覺上的快樂或滿足	性覺；視覺；聽覺；嗅覺；味覺；觸覺。
(6) 認識的一致性和好奇	理想和行為的一致性；認識言行的一致性；對科學、藝術、真理的探求；對新奇事物的喜聞樂道。
(7) 自我昇華	有自決、自主、自立的能力、不隨波逐流；能從別人或社會的習慣、陳規、壓力中解脫出來；勇往直前地去實現自己的目標為人類造福。

通性就是人在此自然環境的生存互動中，很容易滋長形成的共通特性或行為習慣，就如一塊田地讓它自然滋長，若有大自然的陽光和雨水，可以想像瞭解的是此塊田地大概是野草野樹叢生；相對地，若經歷人的刻意用心規劃經營，可以把此塊田地造就成美麗的花園、漂亮的綠地或樹林、果園、稻田...等等，過程中此田地必然會長出生命力旺盛的莠草，但用心的經營者會去檢視拔除滋長中的莠草，免除此田地被莠草佔據；就如「警覺是智慧的開端」的含意。同理類推，人若不用心經營自己影響一生命運發展的核心行為習慣，做自己習慣與命運的主人，那麼環境和別人就取而代之，成為駕馭自己命運的主人；如同田地的引例，不經刻意經營，此田地大抵會是被荒蕪的野草野樹所佔據；雪德(Shad Helmstetter)在其著作「What to say when you talk to yourself(中譯本：怎樣對自己說話，1988)」〔14〕有提出「人的心靈精神住所」的概念，你的心靈精神住所是怎麼樣的格局、內涵與擺設？它可以是座美麗的宮殿花園，也可以是塊煩惱叢生的莠草田地，也可以是座囚牢監獄；若不給予警覺，種植智慧，拔除心靈莠草，則我們勢必難得燦爛自在的美麗人生；同樣地，我們運用改變參數，從田地、個人擴大為公司企

業的習慣領域，若非刻意用心經營，企業團體很容易落入「人群中的責任擴散」、「替罪羊」、「相互回報」...的通性行為所主導；所以有智慧的領導經營者，瞭解必須經營主導成為自己公司「企業習慣領域」的主人，造就自己企業的命運發展，將企業習慣領域升級豐盛。

聯強國際於民國 80 年全部的主管幹部都修習游伯龍博士的習慣領域課程，熟悉深知此企業與個人行為機制的道理運作，故特別用心規劃該如何有效種植「正確的企業習慣領域內涵」，享用「你種植什麼樣的行為習慣軟體，你就會產生什麼樣的行為作為」的道理成果，讓企業習慣領域為企業工作，創造企業的卓越績效與命運發展。接下來以可刻意經營塑造的「第二大類」：藉由「外來信息、目標與壓力結構、注意力調度、信息內涵的重複灌輸到內化活用」的念頭思路或行為軟體（電網），讓我們來探討欣賞學習聯強國際塑建形成聯強企業習慣領域的作法，藉以瞭解「企業習慣領域」是如何形成運作的。

**第二大類：藉由「外來信息、目標與壓力結構、注意力調度、信息內涵的重複灌輸到內化活用」的念頭思路或行為軟體（電網）**

如先前的敘述，此類的念頭思路或行為軟體（電網）是屬於可規劃運作、刻意經營的部分，也就是我們研究關注的焦點範圍（可控制、可改變塑造的部分），各企業其不同習慣領域的主要差別所在，是本章企業習慣領域如何在企業形成運作的主要重點；行為的先導（前提）是潛在領域中存有此行為電網，方有可發概率被提取產生行為；如何在潛在領域中形成此行為電網，必要條件是要有該行為電網信息的有效輸入，信息來源分「內在信息」與「外來信息」，內在信息由內滋生，也需先有相關電網與刺激的激發，所以新技能、新觀念、新行為的學習形成，非常依賴於該行為觀念技能的「外來信息」的輸入或相關刺激，這是形成新電網的源頭與必要途徑，所以首先探討「重要影響主導企業人行為的信息來源」，然後討論聯強運用於行為電網有效灌輸、烙印、內化、至引導成行為習慣的作法，包括「善用廣告手法式的重複、明確且簡要有力的信息灌輸」、「製造溫柔的壓力，讓所要傳遞的信息，能有效地被給予注意力去烙印取用」、「從訊息、知識觀念到內化表現在行為面，再到常用熟練成為習慣」。

## **6.1 重要「影響主導」企業人行為的信息來源：**

### **6.1.1 企業的實權領導人對企業的特質風格的塑造影響力**

實際掌經營大權，定方向目標，做決定，具影響力的人；其行言舉止，價值理念，組織運作觀念，行為風格...，都在散發信息；因其實質掌理經營大權，且一般都備受敬重，故這些信息皆被特別關注，用心解讀，如此就容易有效達成對企業人「烙印」的功效。

聯強國際的總裁兼執行長杜書伍是非常卓越的經營領導人，自然是在企業內

散發信息角色的人；聯強人的特質風格，大體上是杜總裁個人特質風格的翻版延伸；其特質風格如前分析所述：

- (1) 保守穩健，不輕易冒險做沒有把握的事情。凡事也有退而三思，不想透徹，不會行動的好習慣，或者說，好紀律。
- (2) 樂在拆解探究，深度思考，要求精通，一個人唯有具備「獨立思考」的習慣，並且習慣性地運用「系統性的分析」與「結構性的思考邏輯」，才有可能對於事物產生徹底而深度的瞭解。
- (3) 經營著重基本面、品質、實力，不跟隨一般人追求快速成功。組織做任何事情，都應該從事物最根源、最基礎的地方開始做起。
- (4) 重視執行，策略規劃必須包括執行面的構思與配套措施；執行非常重要，一定要到養成習慣的階段。
- (5) 觀念、理論不是被拿來談論的，而是應該被應用。既然要用，就必須內化而成為習慣，如此才能產生持續的效果。
- (6) 重視品味，要求完美。
- (7) 精緻化經營，運用工具系統制度，系統建構「自我管理」機制，優化經營管理；如此化繁為簡，降低成本，同時提升效能與服務品質。
- (8) 掌權有主見，自信、專業、獨裁、具影響力；很會說話、也很喜歡講話，整理成精確的書面化短文，運用「內化」的概念烙印推行，懂得如何種植觀念思想在部屬的腦袋裡，形成組織的習慣文化、核心企業習慣領域。

聯強業績保持平穩保守成長，不冒險燥進，著重基本面、品質、實力的經營，公司的財報，歷年不管經濟市場景氣如何，公司皆保持獲利盈餘，從未有年度虧損的記錄，且淨利穩健，業外損益，年年皆無令人意外的訊息；重視品味格調，企業的服務品質形象，很受顧客市場肯定認同；員工的服裝儀態，公司有明確的規範要求；深度思考，精緻化經營，落實到公司運作的每個層面，幫助顧客經銷商分憂解勞，倉儲物流運作，每個步驟流程都非常精準系統化，在大量繁雜的龐大交易運轉中，有條不紊，甚至有庫存盤點稽查零誤差的幾乎不可能記錄；很善於建立工具系統制度來經營管理公司，其自行開發建構的 ERP、數位神經資訊系統是聯強企業的重要核心競爭優勢，把複雜困難的工作或判斷，簡單化讓一般人都有能力做好，依靠工具系統制度，不過度依賴人；要求紀律，貫徹執行，規劃細緻到考慮人性面的習氣慣性，所以能做到令人不得不敬佩讚賞的「3%營運費用率（Operation Expense）」；特別的是杜總裁對習慣領域的知識有深度的瞭解體會，所以對行為面的落實執行，務求至內化到養成習慣的程度，難怪其執行的效果與影響力特別出色。

如前文的比對描述，此印證領導者的能力特質，會直接間接地造就企業的能力特質，是企業大腦的核心塑造者，是關鍵人物；不同的領導者會帶動不同的企業 HD 文化風格；此領導者要有深刻的體認與負起應有的責任。

### 6.1.2 績效指標（Key Performance Index：KPI）與獎懲的行為規範信息

績效指標與獎懲的行為規範是企業內部的明確、持續（重複存在出現）、強而有力的信息，依習慣領域的電網構想，祇要「信息明確、一再地重複、強有力地傳播，如此持續一段期間，則此信息就自然地烙印在人的大腦中形成電網」，若此電網意念經常提取使用，就更而形成「強有力的電網」，強有力的電網就很容易自主或不自主地出現來主導我們的行為；所以悠關企業人利害得失的企業所訂「績效指標與獎懲規範」，就直接主導著企業人的行為思維，這也正符合「績效指標與獎懲規範是在企業中引導大家做對的事情的目的與其價值意義」；這也就是為什麼 KPI（績效指標）很重要的原因，所謂「企業訂定什麼樣的 KPI（績效指標），企業人就表現什麼樣的行為」。

聯強國際的績效指標與獎懲規範中，最具有實質影響力的是「BEPAI」與「薪資系統」。

BEPAI：在聯強國際所揭示的「經營理念」中，其最後一條為「運用 BEPAI 的管理精髓，使公司的營運成本降至最低，利潤達到最大且績效最佳」。此部分聯強國際的實際應用運作情況，在本文 5.4 聯強企業習慣領域為案例探討章節中的「組織與控制系統」段落，有詳細描述，請參閱之（BEPAI 在 5.4.4；聯強薪酬系統在 5.4.5.1）。

就聯強國際的案例，這些構想建制的源頭，也直接來自杜總裁兼執行長的理念思維，再再印證企業的實權領導人對企業的特質風格的塑造影響力。

### 6.1.3 公司的內部語言。

公司聚焦倡導的信念、觀念、思維、行為模式軟體，容易形成為「公司的內部語言」，聯強有此經驗實例；「3%的超越〔9〕」書中有此部分的描述：

當公司不斷有新血加入，員工對公司制度精神的掌握可能產生偏離，「聯強 EMBA」的題材也因此擴及公司主要制度精神的闡述，諸如月報制度、自我成長評量制度、升等報告制度、乃至於公司的薪資制度、三節禮品政策等，都有專文闡述、要求員工自行利用時間上內部網站閱讀，以便加速了解公司制度。

「聯強 EMBA」堪稱是聯強的經營管理精髓所在，也是集團傳承企業文化（企業 HD）的重要媒介。久而久之，更成為聯強員工之間重要的「內部語言」，當主管在輔導同仁，或是同仁自我檢討工作上發生的現象與問題時，經常會習慣性的直接引述某篇文章所談論的觀念，而其他同仁也一聽就能立刻了解；有時主管觀察到某位同仁出現某些迷思時，也會直接用電子郵件寄一篇相關主題的 EMBA 文章請他再仔細讀一遍。

另如聯強幹部於民國 80 年共同精修習慣領域的學理課程，並廣泛應用於經營管理與生活中，如此也自然形成公司同事間的共同語言，有共同語言協定，其會議與表達溝通的效能就有很顯著的改善。

#### 6.1.4 工作報告、規章制度、運作規則的信息。

工作報告、規章制度、運作規則的信息與上述的績效指標與獎懲規範有完全相近似的狀況，惟因其信息的質與量較繁瑣龐雜與力道較微弱，且變化較多，故其影響力較次於績效指標與獎懲規範。

「當員工點點滴滴的吸收知識、觀念，並且持續不斷的應用在日常工作中，聯強再透過制度的配套，協助員工建立起整理、分析的習慣與能力，進而加速產生「體信、內化」成自己的能力（能力集合，HD）。在諸多制度當中，又以「月報制度」最為重要」。「經年累月，聯強員工在遇到問題時，總是習慣以具體的數字來分析研判，更能客觀精確的抓住問題的關鍵點」。這是杜總裁的特助郭晉彰在「3%的超越」書中的描述〔9〕。

自我成長衡量是聯強在人才培育方面另一項相當特別的制度。新進員工在加入聯強的前五年，每隔半年或一年，主管都會提供給他一份自我成長評量表，這份評量表是依照所屬職系不同列出特定的衡量項目、由個人、主管下評語、打分數、並定立欲改善或成長的目標項目；「任何一個對生活、工作認真的人，都會習慣性的回顧自己的成長歷程，從中看出自己的轉變，並探索其源由，藉此更加了解自己，並從中得到生活、工作的意義」，杜書伍如此說。而聯強自我成長衡量制度的另一層用意也在此，利用制度幫助員工養成這種習慣。〔9〕

升等報告，成長體悟的總整理，聯強員工的職等升遷必須經過「升等報告」的過程，這是聯強人事制度當中，至為重要的一環，報告內容通常分為三大部分，第一部分，回顧自己成長、求學、歷次工作的過程，追溯自己成長過程中的重大事件，自己從中學習體悟到什麼？對自己後來的性格與觀念又產生了什麼影響？（此與習慣領域課程學習中的「自我考古」及「大人物大HD報告」的學習作業，構想作用相同）；第二部分，原職等期間的工作歷程與心得；第三部分，升等之後的展望。升等報告可視為一種儀式，旨在發出一個清楚而強烈的訊號，讓當事者強烈的意識到新的境界即將到來，本身擔負的功能與扮演的角色都將產生改變，使其提前進行心理上與行事上的調整，在升等之後加快勝任更高層級的職務。

就如這些「工作月報制度」、「自我成長衡量制度」、「升等報告」的制度運作規則，祇要維持持續的執行推動，就會成為企業人共通的行為典範，為企業提供服務。

#### 6.1.5 宣導「經營理念、思維模式、觀念態度、聯強 EMBA、公司報導刊物...」等的信息。

這一部分的運用，聯強國際特別重視，下的功夫特別深，也因此效果特別顯著，所謂主帥要求重視什麼，員工就做什麼表現什麼；其重視下功夫的程度，可在聯強國際公司網站的設置內容，見證得很清楚；其網站 [www.synnex.com.tw](http://www.synnex.com.tw) 的首頁的前面兩大項目主題就是「有關聯強」及「聯強 EMBA」，其內容篇幅非常豐富，是聯強人指定必須重複研習的重要知識訊息，同時也大方地公開讓有興趣的大眾們取閱並認識聯強；如在聯強 EMBA 中，再分四個欄類：聯強 EMBA、

苗豐強（董事長）專欄、杜書伍專欄、及其他專欄；且聯強 EMBA 還印刷成書，方便同仁研習使用。

這些文章都是主帥的實際經驗沈思體驗所得的重點精華，用文字精準明確地表達出來，分享灌輸在同仁的腦袋中，並指導推行致產生行動行為，並深度烙印執行到成為「習慣」，讓好習慣為我們工作。

文章智慧除了不斷累積新增外，經由網站每隔一段時間就發送文章，重新提示充電加強，完全善用習慣領域理論，烙印塑造行為軟體，創造一套良好的生活習慣、工作習慣、思維習慣、學習習慣，把領導者的智慧能力，灌輸加持在同仁身上，產出強大威力，真叫人敬服讚賞；所謂「沒有好習慣，事業很難成功，沒有壞習慣，事業很難失敗」。「用得出來才是真工夫」！

茲摘錄聯強 EMBA〔17〕文章「能力的內涵」與「管理的藝術」兩篇文章的部分重要內容，供為觀摩、參考、理解。

### （1）能力的內涵：

仔細分析「能力」的內涵，其實包含了三大部分，「專業知識」固然是其中之一，但除此之外，還包括執行、處理事物的方法與經驗（即「執行能力」）；以及學習、反省檢討的能力（即「學習能力」）。這三個部分共同構成了一個人是否有能力成事，並且不斷提升精進的基本條件。

「執行能力」牽涉的層面相當廣泛且細膩。首先，要能掌握不同事物間的輕重緩急，要懂得階段性、循序漸進推展的道理（註：HD 的變與化原理）；執行事物時，必然會產生與其他人溝通協調的需要，因此溝通技巧與方法不可或缺（註：HD 的內部連繫原理）；事物的推展不可能靠一個人就能完成，必須懂得宣導的技巧與方法，並且知道如何把一群人組織起來，分工合作將一件事物「做出來(Make it happen)」；由於執行事物必然牽涉到「人」，所以對於人的行為模式與心理特質的認知也很重要...等等。諸如上述種種，都屬於「執行能力」的範疇。

至於「學習能力」，則是專業知識、執行能力兩方面能否精進的關鍵所在，可謂個人能力的基礎源頭。學習能力除了包含態度上是否有心要學，以及是否懂得正確學習方法之外，一般人很容易忽略的一點是，持續地自我反省檢討也是個人學習能力不可或缺的一環，如果不能時時自我反省檢討，學習的成效便大打折扣。

個人能力的成長，必須上述三方面均衡發展，不可偏廢。有些人專業知識非常豐富專精，談起事來頭頭是道，但到了實際執行時，得到的結果卻是奇差無比。事實上，只有專業知識而缺乏執行能力，並不足以成事，所有談論的事物即使再

理想，也都只是空中樓閣。沒辦法執行落實以得到最後結果的話，絲毫沒有價值可言。

反過來說，如果執行能力很強，但是缺乏專業知識的話，則因為無法正確地分辨、判斷事物，而很容易導致把事物執行到錯誤的方向去。雖然最後還是把事情做出來了，但是卻沒有把事情做「對」，這種情況同樣無法產生好的結果。

專業知識、執行能力、學習能力是能力的三大部分，一個人必須這三者兼具才可以稱得上是「有能力」。學習能力是個人能力的基礎；具有專業知識才能做出正確的選擇與判斷，避免走錯方向；而執行能力強，才能讓事物產生結果與價值來。一個人也唯有三者同時注重、均衡發展，其能力才可真正地提升。（摘自聯強 EMBA）

## （2）管理的藝術

管理，必須是結合不同的觀念而形成一套完整的體系，絕非單單一個觀念就能全面應用在不同的範疇；不同的行業特性，不同的社會文化背景，適用的管理體系也有所差異。管理之所以可稱為一種「藝術」，便是在於不同時期、不同領域、不同背景，該把哪一種管理觀念發揮到何種程度的掌握上，管理火候的差別也在於此。就像藝術家刻畫一件作品的過程，在既有的素材當中，選取不同的成分組成，以不同的份量來調和不同的元素，因而賦予了作品生命一般，管理的藝術也在於此。

不同管理觀念在運用程度的拿捏上，必須是基於當時、當地的社會文化背景，以及企業本身的經營特性與當下的發展階段，經過通盤而完整的考量之後，尋找出最適合自己的尺度，絕非囫圇吞棗地全盤移植。也就是說，該應用哪些管理觀念？該將每一種管理觀念各自發揮幾分效用？端視經營管理者基於當時的實際需求，透過本身的智慧，在自然的方式下達到最佳的平衡點。如果一味地要將某一種思想理論強加套用在本身的企業管理上，文化的衝突、適應的不良等種種後遺症，很可能隨即產生。

要避免上述盲點，真正吸收到現代管理哲學的精髓並充分應用發揮，僅僅只是瞭解管理思想的學理是不夠地，還必須深究其理論背後的緣由。

任何一套思想的形成，都是以當時的時空背景為土壤，其下的社會文化做養分，絕非憑空而來。每一位管理大師的思想在形塑過程中，也都有其親身經歷的實務體驗，同時，其出身背景、成長歷程也都會影響其思考問題的角度，以及特別著重的面向。在這種情況下，單單只是瞭解管理哲學的理論是不足夠地，還必

須從理論形塑過程所處的社會文化背景，深度汲取其精神。唯有掌握住理論背後的精神，才能在應用管理哲學於實際的企業經營，或是將西方思想移植到本土企業時，真正掌握原意，做出最有效的發揮；在融入當前時空環境的時候，也不至於因為物換星移而扭曲失真，應用起來才能得心應手，靈活應變。只有這種移植方式，才會是有「生命」的移植。

由此觀之，任何一套管理哲學，如果只從表面的理論去瞭解，則隨著時間、空間的轉換，很可能流於空泛。但如果能將其思想的根源一起掌握住，那麼，每一位大師的思想都是歷久彌新，存在永恆的價值。(本文取材自「聯強 EMBA」，為聯強國際內部管理課程主題〔17〕)

#### 6.1.6 同仁間的話題、抱怨不滿、個案機會教育...等的信息與處理。

公司內部流傳的信息，勢必影響同仁的心態行為，所以懂的經理人自然會去關注管理「公司內部流傳的信息」，同仁間的話題、抱怨不滿，會導致較大影響的，應及時適時地處理管制，避免流傳擴散，造成不必要的傷害。

聯強建議鼓舞同仁，有抱怨不滿，要向主管訴說，對於欣賞讚美的要直接讚賞，並多向同仁分享。

個案機會教育，對同仁有用值得參考的，會寫成案例，散播教育同仁，讓大家共同分享學習成長。



#### 6.1.7 環境的文化傳統信息。

環境的文化傳統信息是一直在持續發送的信息，它的狀況有如下述故事的訴說。

把五隻猴子關在一個籠子裡，籠子上頭有一串香蕉。實驗人員裝了一個自動裝置，若是偵測到有猴子要去拿香蕉，馬上就會有水噴向籠子，這五隻猴子馬上會被淋濕。

首先有隻猴子想去拿香蕉，馬上水噴出來，每隻猴子都淋濕了。每隻猴子都去嘗試了發現都是如此。於是猴子們達到一個共識：不要去拿香蕉，因為有水會噴出來。

後來實驗人員把其中的一隻猴子換掉，換一隻新猴子（稱為 A 猴子好了）。關到籠子裡這隻 A 猴子看到香蕉，馬上想要去拿。結果，被其他四隻舊猴子海 K 了一頓，因為其他四隻猴子認為新猴子會害他們被水淋到，所以制止這新猴子去拿香蕉。這新猴子嘗試了幾次，被打的滿頭包，還是沒有拿到香蕉。當然，這五隻猴子就沒有被水噴到。

後來實驗人員再把一隻舊猴子換掉，換另外一隻新猴子（稱為 B 猴子好了）關到籠子裡。這隻 B 猴子看到香蕉，當然也是馬上要去拿，結果也是被其他四隻猴子 K 了一頓。那隻 A 猴子打的特別用力（這叫老兵欺負新兵 呵呵！） B 猴子試了幾次總是被打的很慘，只好作罷。

後來慢慢的一隻一隻的，所有的舊猴子都換成新猴子了。大家都不敢去動那香蕉，但是他們都不知道為什麼，只知道去動香蕉會被猴扁。（摘取自網路流傳故事）

這就是「傳統」的由來。

這是「文化傳統」的信息影響力，企業經營必須面對此實質存在的信息力量，做適當的運用或對治處理，尤其是面對競爭環境的變遷，須有典範轉移，更是如此；如何從舊習慣框架中，成功有效地樹立新的典範習慣。

## 6.2 善用「廣告手法式的重複、明確且簡要有力的信息灌輸」(電網構想的應用)。

聯強國際的標語：「贏得信賴是榮譽也是責任；雅納批評是智慧也是勇氣」。顯著地佈置張貼在每一層辦公樓的最顯眼重要的牆壁上，時時到處在提示聯強人；BEPAI 的經營績效指標，是聯強 MIS 資訊系統的核心架構，明確且簡要有力的信息，指引著聯強人的工作；人的大腦是沒有辦法保持清楚地記住太多太複雜的資料，如此配合人性、人腦記憶的特性，**創造重點、明確且簡要有力的信息**，讓人人易記易懂，進而產生實質的行動作為，就像日本企業員工每天要朝會朗誦社訓的作法，確實有其意義效果，這是企業經營管理所必須做到的。

老子說：「善者，果而已」。有效果，達成目標願望，就是好的、對的。有好的想法，需要有對的有效的方法來促成。

## 6.3 製造「溫柔的壓力，讓所要傳遞的信息，能有效地被給予注意力去烙印取用」(壓力結構與注意力調度構想的應用)。

每個人都處在充斥著大量信息的環境中，大部分信息皆未能取得「被注意取用」，而信息無法取得「被注意取用」，則此信息對當事人就沒有任何作用；所以信息是否被注意取用是此信息效能影響的基礎或先決要件。要問「**如何取得個人珍貴注意力的青睞**」？

依習慣領域的人類行為決策流程圖，人的注意力調度取決於「壓力結構」，**那個行動對降低總體壓力最有效用的事件，就優先取得其注意力調度**；如此製造壓力價值是取得注意力調度的主要途徑，這壓力最好是溫柔又強有力的壓力；就如塑造聯強人的特質風格的信息機制文章，皆出自其「卓越領導人—杜總裁兼執行長」，具領導魅力、實權、與號召力，加上連結每個企業人最在乎關心的「調薪獎金職級升遷」的績效考核，其所帶動的是貫徹聯強人風格的十足成效；順我

者昌，逆我者亡；集權在執行力的貫徹落實上，不但不是阻力，反而是有力的好事助力；集權有此優勢，但前提是要有個「睿智聖明」的領導人！領導者的特質風格直接帶動塑形其企業的習慣領域文化風格。

在聯強國際的情況是有一套技術能力 (Know-how)，能把杜總裁的某些思維能力特質，灌輸烙印在大部分的幹部主管身上，雖不是（也不可能是）百分之百的杜書伍，但可以是五到七成功力的「小杜書伍」，如此有一、二百位小杜書伍共同在杜總裁的帶領下，共同經營聯強國際企業；杜書伍說：「如何去推廣一些觀念及想法，是我個人滿習慣、也滿重視的事情」。人才培訓體系的每個階段，員工也都可以在內部網站中找到講解訓練工具與衡量機制的對應文章，「不要以為讀過就好，我們還會進行考試」杜書伍的特別助理郭晉彰說。「會議不只是開會，更是訓練跟共識的功能。」杜書伍說，從機制上來講，月報制度則使每個人都去整理、分析、改善，形成不斷循環，開會時一旦發現誰的概念不清楚，「我回辦公室後，馬上把那個部份的文章 mail 給他」。這確實值得學習瞭解參考。鴻海集團應也是類似的情況，有企業強人—郭總裁，有「郭語錄」；就龐大且成就傲人的慈濟世界，也是相類似的模式。這是值得研究的「複製人的心智行為決策」的模式，能有效烙印人的行為軟體電網在企業人的腦內，拓展塑造企業人的「能力集」與特質。

#### 6.4 從訊息、知識觀念到內化表現在行為面，再到常用熟練成為習慣。

聯強國際杜總裁說：「瞭解一個觀念、理論並不難，但瞭解與應用之間，往往存有不小的差距。觀念、理論不是被拿來談論的，而是應該被應用。知而不行，可說一點用處都沒有。既然要用，就必須「內化」而成為習慣，如此才能產生持續的效果。

由於原先的角色扮演久了，自然會產生思考、處事上的習慣，這些習慣在原本的工作上，用來相當順手，但是當不同角色轉換之際，必須針對既有的習慣加以改變，這卻是一件不順手的事，因此，還需要毅力來承受改變習慣的過程。

徹底落實想法的另一重點在於電腦化。許多公司往往只設計出書面的作業流程要求員工遵守，但聯強卻將所有作業流程融入電腦系統中。如此一來，一旦作業人員未按照規定的流程進行，則電腦將無法接受，這使得每一套作業方法都能被確實執行。許多公司看似頗有制度，但僅僅將制度以書面呈現，其落實程度易受限制，唯有將其（制度、作業）電腦化，才能徹底落實，這是聯強運作上的重要精神。

學會了一件事物之後，透過反覆不斷的操作練習，經過一段時間之後，進步到可以把這件事做得有效率、做得很好，則能夠稱之為「熟」。也就是說，一個人在能力上達到「熟」的等級，代表著他能夠在效率與品質這兩方面，同時達到一定標準的要求，對事物的運作與執行滾瓜爛「熟」。一個人的能力到達這個等級時，大抵能在既有的工作崗位上，表現得中規中矩，還算稱職。

達到「習慣」的程度，依行為軟體的電網而言，就聚積「又多又強」的該行為的電網，祇要電網又多又強，一有需要，該行為就很容易展現出來，為我們工作，提供服務。反之，若舊有行為電網較多且強，則很容易讓舊習慣行為繼續主宰我們的作為。這是一般人常面臨的疑惑——「怎麼教育學習效果不佳」的關鍵因素，對新行為習慣的養成，必須懂得行為的機制，刻意經營引導，才能成就良好的成果；知道並不等於做到，且有一段相當大的落差。

從這些整理探索，歸結企業習慣領域的形成運作，可供為參考學習的重點可分為兩大類：

第一大類：.環境中求生存所自然容易滋生累聚的行為軟體：人類的行為通性。  
第二大類：藉由「外來信息、壓力結構、注意力調度、信息內涵的重複灌輸到內化活用」的念頭思路或行為軟體（電網）。

(1) 重要「影響主導」企業人行為的信息來源。

甲、實際掌經營大權，定方向目標，做決定，具影響力的人；其行言舉止，價值理念，組織運作觀念，行為風格...，都在散發信息

B. 績效指標（Key Performance Index：KPI）與獎懲的行為規範信息。

C. 公司的內部語言。

D. 工作報告、規章制度、運作規則的信息。

E. 宣導「經營理念、思維模式、觀念態度、聯強 EMBA、公司報導刊物...」等的信息。

F. 同仁間的話題、抱怨不滿、個案機會教育...等的信息與處理。

G. 環境的文化傳統信息。

(2) 善用「廣告手法式的重複、明確且簡要有力的信息灌輸」。

(3) 製造「溫柔的壓力，讓所要傳遞的信息，能有效地被給予注意力去烙印取用」。

(4) 從訊息、知識觀念到內化表現在行為面，再到常用熟練成為習慣。

## 第七章 企業習慣領域如何為企業工作與理想的企業習慣領域

### 7.1 創造好習慣為你工作與企業習慣領域如何為企業工作

企業習慣領域如何為企業工作？首先我們來回顧「習慣領域形成」的特性效用，「習慣領域的形成，一方面代表我們的成熟、老練、高效率，另一方面也反應我們思想的封閉、保守、沒有創新（僵化），這本身就是一體兩面，兩種不同的效果」〔11〕。「警覺是智慧的開端」，你可以是習慣的主人，自己命運的主人，選擇種植自己所想要的心智模式、習慣，讓這些心智模式、習慣「低成本且高效能」地為你工作貢獻；就如同我們的「心跳呼吸」一般，此與生具來的活動機制，不需我們的關注努力，它就自行運轉，為我們的生存提供服務，包括我們熟睡中，心跳呼吸照常進行；而自己的思想行為，一旦養成習慣，習慣就化身為主人，甚至不自主地隨機跑出來，駕馭你的感受、判斷、行為、決策，左右你一生的成就發展；好習慣、理想的習慣領域當然很好，享用不盡；但也得警覺，在不經意中，我們也很容易習慣於被壞習慣綁架奴隸，而受盡其痛苦折磨。同理，企業的習慣領域特性效用，亦是如此。

習慣是展現在行為的實際領域，也就是容易實際被提取發生的行為，其源頭為「潛在領域中的“強有力”的行為或行為模式電網」，念頭、思路、行為的發生，其必要的根源條件是大腦中種植存有該念頭、思路、行為的電網，就如電腦對乙份資料作分析結算，必須電腦有要分析的資料標的，同時須有「資料分析結算產生結果報表」的程式，如此方能下指令執行此資料分析結算的執行動作，一樣地，電腦有記憶體，這些資料與運作程式皆存在電腦記憶體裡，若電腦尚未有該資料或程式，則必須先撰寫輸入所需的資料與程式，方能執行此資料分析結算的動作；所以種植行為電網是行為必要的「因」，但光有行為電網的因，不見得被提取執行（發生）該行為，如何提升其行為可發生的概率？可經由增加該電網的強度或有易於被提取的記憶結構（如「內化省思整理」有效記憶重結構）或增加其相關聯電網的數量強度來提升其可能發生的概率（可發概率），如「經常使用」就是個非常有效的方法，強有力的電網是種因也創緣（增加可發概率；強有力的電網易被激發使用，易因緣具足），另遇境的信息激發亦是助緣長因，因緣具足，行為就自然地發生運作；所以企業只要懂得有效的種因創緣，刻意用心規劃種植「多且強有力」的行為習慣軟體電網，該行為軟體就自動地為企業工作，且團體同事間，更有相互模仿感染的「行為電網相互增強效應」，形成企業的文化風氣、行為模式。

好習慣或理想習慣領域的最大好處就是只要你花心思造就成就好它，它就可以讓你不費心地自動隨機運轉，為你工作，為你創造燦爛自在的美好人生。同樣地，企業可規劃建構其自己「理想的企業習慣領域」，讓它低成本高效能地自動為企業服務工作，讓顧客、員工、股東大家受益滿意，皆大歡喜。

## 7.2 理想的習慣領域與如何邁向理想的習慣領域

什麼樣的習慣領域是「理想的習慣領域」？習慣領域學說的創始人游伯龍博士有特別整理歸納，其描述如下：

「理想的習慣領域包涵下列幾點：

- (1) 潛在領域要廣要深，能認同萬物；要完整、有系統；要自給自足，不外求；要簡單，像空氣、陽光一般地自然存在；能知幾微。
- (2) 實際領域要能靈變、富彈性、平和，要有立刻性而且有力，馬上能解決問題。
- (3) 一般通性
  - 博愛：愛所有的人及宇宙萬物。
  - 吸收性：接受、吸收所有到來的觀念、思想.....並化解所有壓力與苦惱。
  - 不偏見或不分對錯是非：可預測，但不可加對錯的判斷，如陽光化育萬物不分大小、重要或對錯。
  - 自由：脫離自我的欲望，實行忘我及沒有假設下的自由思考。
  - 豐富：能了解、欣賞及認同宇宙萬物。」〔11〕

從理想 HD 看企業理想的習慣領域，有寬廣的胸襟，遠大的格局，能認同並欣賞個體的 HD 與差異特色，敬愛尊重所有的人事物及其變化；善於接受、吸收所有到來的觀念、思想、技術，能完整、有系統的歸納、組織、學習、運用；有整體系統的遠見智慧，免於局部小系統間的矛盾衝突（長遠的根本解、系統解，而非短暫的症狀解、局部解）；沒有預設立場、是非、結論的本位偏見，相互欣賞、合作、感恩、教導、學習、成長；滋養豐富心智與能力集合，自給自足，不受制於人，反求諸己，為達成目標與成功找方法，自由平和，通達事務，富彈性能靈活變通，具有立刻性而且強有力的執行力，面對（擁抱）困難挑戰，馬上（快速）解決問題，創造價值，有效化解客戶與自己的壓力和苦惱；高敏銳度與洞察力，能知幾微變化，防火用變的應變運用處理；化繁為簡，以簡馭繁的系統化、結構化、工具化高效能的事務處理；創造與分享價值利潤，讓參與者都是贏家（贏贏策略的最高原則是讓每個參與者都自認為是贏家！）。

如何邁向享用理想的習慣領域，游伯龍著作中有精心完整歸納的「三大工具箱」〔11〕，可善加運用；在此僅列舉其項目要點，詳細內容，請參閱其豐富的著作書籍（參考文獻：游伯龍，智慧新境，1992〔11〕；游伯龍，HD：習慣領域：IQ 和 EQ 沒談的人性軟體，1998〔12〕）。

### 七個有力信念

- (1) 人人都是無價之寶，你是我也是佛或上帝的化身。
- (2) 清楚而富挑戰性的目標是生命的泉源，信心和全力知行是達到目標的不

二法門。

- (3) 所有發生的事情都是有原因的，其中一個主要的原因是幫助我成長。
- (4) 我的工作是我的使命，也是樂園。我有熱情、信心去完成它。
- (5) 我是我生命世界的主人，我對一切發生的事情負責。
- (6) 處處存欣賞、感激，也不忘回饋奉獻和布施。
- (7) 生命時光最寶貴，我要百分之百的享用，並奉獻現在到死之前的生命。

#### 八個擴張習慣領域的基本方法

- (1) 虛心學習
- (2) 升高一層觀察和思考
- (3) 事物的聯想
- (4) 改變有關的參數
- (5) 改變環境
- (6) 腦力激盪的方法
- (7) 以退為進
- (8) 靜坐、禱告

#### 九個深度智慧的原理

- (1) 低深原理
- (2) 交換原理
- (3) 對立與互補原理
- (4) 循環進化原理
- (5) 內部連繫原理
- (6) 變與化的原理
- (7) 矛盾原理
- (8) 痕與裂的原理
- 9) 空無原理



#### 7.3 借鏡威名百貨 (Wal-Mart) 邁向企業理想習慣領域的十大法則經驗

探索瞭解企業習慣領域，目的就是要善用經營企業習慣領域（工具、知識）來提升改善企業的經營，如何邁向企業理想習慣領域的方法？除了上述三大工具箱的方法外，我們亦來借鏡威名百貨 (Wal-Mart) 的實務經驗（實際走過來使用驗證出成效結果的作法），來學習參考；我們選擇威名百貨 (Wal-Mart)，是因為「威名百貨 (Wal-Mart)」是全世界的典範標竿企業，值得敬佩學會借鏡，且其創始領導人「山姆·威頓 (Sam Walton)」又很大方善心地親自整理分享他帶領經營威名百貨 (Wal-Mart) 的實際經驗精華，將其扼要地歸納濃縮得「**Sam Walton**

成功經營企業的十大法則」，最方便於引用借鏡聯想參考。

## 「Sam Walton 成功經營企業的十大法則：

### (1) 全神投入你的企業，比任何人更相信你的企業。

— 我帶到工作的熱情，克服每個我個人的缺點，我不知道這種熱情是天生的或學來的，但我知道你需要熱情。如果你愛上你的工作，你將每天盡善盡美地做你的工作，很快的，圍繞你身邊的人，也將感染上你的熱情。

### (2) 與你的同事分享你的利潤，把他們當成你的合夥人。

— 相對的，他們也會以合夥人的方式對待你，兩相結合，你的成就將遠超過你所期待的。如果你喜歡的話，你可經營一家公司，並持有控制權，但在夥伴中你須是個服務員似的領導者。鼓勵你的同事擁有公司的股票，並給予折扣優待，也可在他們退休時給予認股權。這是我們所做裡面最好的一項。

### (3) 勉勵你的夥伴。

— 只有金錢和股權是不夠的。必須經常，甚至每天，想些新鮮有趣的方法來激勵和挑戰你的夥伴。定高目標，鼓勵競爭，並保持成績的記錄，給夥伴遠過預期目標的獎勵金。當事情穩定沒進展時，交叉調配；將經理人員的工作交換以保持挑戰性。讓每個人隨時在猜想你下一個步驟是什麼，不要變成太容易預測的人。

### (4) 與你的夥伴溝通任何你知道的事情。

— 他們知道愈多就愈能瞭解；他們愈能瞭解就愈關注；當他們關注時，他們就無法停止下來。如果你不能信任你的同事去瞭解情況，他們將知道你並未將他們當成真正的夥伴。信息是一種威力，你因給同事威力而得到的好處將遠大於告訴你的競爭者而可能帶來的風險。

### (5) 讚賞感激你的同事為企業所做的任何事。

— 薪水和股票可買某種的忠誠。但我們每個人皆喜歡人家告訴我們：他們如何欣賞、感激我們為他們所做的事情。我們喜歡能常聽到讚美的話，尤其是那些我們認為值得驕傲而完成的工作。沒有任何東西可以取代幾句精選的，適時的，真誠的，讚賞和感激的話。這些話不需要花錢，但價值是極高的。

### (6) 慶祝你的成功。

— 對自己不要太嚴肅，在失敗中找出幽默感；把自己放鬆下來，你週圍的人也會放鬆下來；讓自己樂在其中，隨時充滿著熱情。當所有事皆失敗了，可穿上小丑的衣服，唱些可笑的歌，讓其他所有的人也與你同唱。這些是真正能愚弄你的競爭者的奇招怪術，這些遠比你想的更重要、而且好玩。

### (7) 傾聽你公司的任何人，並設法讓他們說話。

— 在前線的人員——那些真正與顧客交談的人——是真正知道事情始末的人，你須知道他們所知道的。這其實是「全面品質」的關鍵。要將責任推行到組織的基礎，以及把好的主意用力抬至上面，你必須傾聽所有同事想告訴你的話。

### (8) 超越你的顧客的期待。

— 如果你做到了，他們將不斷地再回來。給他們所需要的，並多給一點，讓他

們知道你的感激。即使錯誤，也必須完成承諾；不要找藉口，直接道歉。我一生在 Wal-Mart 商標寫下的兩個最重要的字就是「保證滿意」。這兩個字至今仍在那裡，它們轉化了我們的企業。

#### (9) 要比你的競爭者做更好的成本和費用控制。

— 在此你常找到你的競爭優勢。在 25 年的經營中——遠早於 Wal-mart 成為全國最大的零售連鎖店——我們是整個企業界「費用與銷售比」最低的公司。如果你的操作有效率的話，你可以犯下許多錯誤而仍能復活；如果你的作業沒有效率，即使你是絕頂聰明也可能要關門大吉。

#### (10) 逆水行舟。

— 走相反的方向，不要理會傳統的智慧。如果別人皆走同一方向，而你反其道而行，你將有很好的機會找到獨特的優勢。但是要有心理準備，會有許多人告訴你走錯了方向。我想在我過去的歲月中，最常聽到的就是：「一個城鎮，如果人口少於五萬人無法長期維持一廉價零售店的。」（摘自：游伯龍，習慣領域與決策講義，2003；〔1〕）

藉此成功經營企業的十大法則，來檢視聯強國際的企業習慣領域經驗，結果是極度的相似吻合，我想這並非巧合，它也部分印證了一句話：「成功祇有一個方法，就是做對的事情而且把它做好；而失敗卻有各種原因可能，所以個人或企業的失敗，各有原因，不盡相同。」此十大法則中，尤其是

(1) 全神投入你的企業，比任何人更相信你的企業。杜總裁是火車頭，帶頭展現帶動「我的工作是我的使命，也是樂園。我有熱情、信心去完成它」，員工自動加班，位在台北民生東路與復興北路交叉路口的聯強總部辦公大樓，經常到晚上九點、十點，都有幾層樓是燈火通明，大樓是 24 小時警衛，員工任何時間皆可進出，員工是勞累，但都相信熱愛公司與工作，幹勁十足。

(2) 與你的同事分享你的利潤，把他們當成你的合夥人。聯強的「中等固定薪資搭配高紅利」薪酬制度，一樣就是奉行此理念作法，分配的紅利有相當比例是以聯強公司股票支付，尤其是主管的紅利中，大部分是以分享公司的盈餘配股為主，如此公司的員工同仁，也大都是股東合夥人的雙重身分，共享經營利潤，凝聚一體，相互激勵；在聯強的股票分紅中，有個特殊的「鎖股票」的「推拉」機制，其每年的「員工股票分紅」，必須依約定分兩年或三年分次方得提領，以主管的「三年分四次」為例，其年度的員工股票分紅均分為四等份，其中乙份當年度立即歸入員工帳戶，另三份必須辦理「信託保管」，每隔乙年提取乙份由信託保管轉歸員工個人帳戶，此期間若員工因故離職，員工祇能取得信託保管股票以公司淨值計價的金額，此制度讓公司放心給員工股票紅利，員工必須同心協力使公司經營獲利，創造其股票價值，共享利潤，員工每個人及公司皆「利趣一致」的「推拉」機制；印證「組織行為」的「結構決定（影響）行為」的原則，也展現了聯強「深度思考」、「精緻化經營」、「系統制度中“自我管理”機制」的經營理念、企業習慣領域。

(8) 超越你的顧客的期待。聯強的「改變遊戲規則」的服務競爭策略、「服務價值創新」、「將服務創新利潤分享顧客」、「把你的痛苦煩惱交給我，讓我幫你化解掉」、「手機 30 分鐘維修」、「兩年免費保固」、「經銷商不用備庫存（賣多少補多少）」、「Excellent Service」...等等，有很多很多點子與作法，都展現「超越你的顧客的期待」的價值實現（Value Delivery）；經由此目標理想的服務提供，也因而歷煉累積了雄厚的企業核心競爭力（能力集合），支撐貢獻其企業願景的實現（正向循環系統）。

(9) 要比你的競爭者做更好的成本和費用控制。在聯強國際的經營成果資料及與同業比對分析中，「比競爭者做更好的成本和費用控制」是最為顯著優越的穩定績效，能在約一般 6% 的營運費用率中，再有 2.5% 到 3% 的節省（Saving）與創造效能，確實令人讚佩，相較於 Wal-Mart 的 5% 營運費用率 Saving，有異曲同工之妙，所以郭晉彰的透視杜書伍的聯強國際經營學一書就以「3% 的超越」為書名，可見識其卓越傲人的特殊經營成就。

(10) 逆水行舟。如 Sam Walton 所強調的「走相反的方向，不要理會傳統的智慧。如果別人皆走同一方向，而你反其道而行，你將有很好的機會找到獨特的優勢」；搭配前述有關聯強在「超越你的顧客的期待」的說明，聯強與威名百貨的服務創新，再再存有「逆水行舟」的思維智慧；聯強很多作為都與其產業習成傳統，反其道而行，創造其獨特領先的競爭優勢，如煩瑣難管的物流運交，傳統大都是委外處理，聯強就逆背傳統，自行建構物流運交服務體系；原本強勢供應商都採用「封閉式經銷制度」，聯強一路走來，堅持「開放式經銷制度」，不用簽約承諾，聯強全力為經銷商店著想，助其全面開展生意，若顧客轉向競爭廠商進貨，電腦上會出現其業績流失下降的警訊，藉此反省檢視改善聯強服務價值的競爭力；人們喜歡做簡單容易的事，聯強故意要為客戶處理服務「顧客最困難做或最讓客戶煩惱痛苦」的事，看到顧客的痛苦煩惱，聯強人就感認為「看到商機」，遵循習慣領域智慧的法則，「能為顧客解除痛苦或壓力就是創造價值」；所以其很多的服務創新構想，皆是源自於此信念思維，有什麼想法，就會有什麼樣的結局命運！聯強深度明白善用個中習慣領域智慧的道理。

以上所說明印證的五大項目，可見聯強國際依循一樣的智慧原則，且專注用心，發揮得淋漓盡緻。此可見成功經營企業，有其邁向成功經營的「理想的企業習慣領域」的共通性；所以「基業長青」書中探究歸納 18 家百年企業或如書中所稱「高瞻遠矚公司（visionary companies）」的成功習性〔16〕，也就是這個道理；當然「威名百貨」勢必是其中的一家。其結論摘要如：「造鐘（建築師），不是報時」；「保存核心與刺激進步，兼容並蓄」；「膽大包天的目標」；「教派般的文化（核心習慣領域、信念）」；「擇強汰弱的進化」；「永遠不夠好」。同樣地，這些特質在聯強國際的身上，可以看到大體相契合一致的影子；「沒有好習慣，事業很難成功；沒有壞習慣，事業很難失敗」。企業能種植保持「理想的企業習慣領域」，自然就會產出理想的企業行為，創造理想長青的企業。所以

企業經營之道，可以選擇「創造經營企業恆久成功的核心企業習慣領域（核心信念態度、運作系統制度）」。



## 第八章 從習慣領域的學理知識探討企業習慣領域的塑建

個人的習慣領域內涵與變化，也就是個人的特質風格，主導個人的命運及其發展變化。

企業的習慣領域內涵與變化，也就是企業的能力集特質風格文化，在市場環境的挑戰下，決定著企業的興衰及其發展變化。

從以上解構聯強國際的績效與企業習慣領域，其與游伯龍博士的「習慣領域學說」，可以映照相當緊密的連結互應，企業組織行為是企業人行為與彼此互動的總和，用習慣領域學說為工具，有助於我們對企業習慣領域構建與發展的理解，所以接下來我們換個方向，以習慣領域的原理知識為源頭基礎，來思維如何運用來助益企業組織習慣領域的建塑發展；也就是探討「以習慣領域的原理知識，應用於建構企業組織的習慣領域、風格文化」。

### 8.1 「默默工作的大腦心意」

人有默默為我們工作的大腦心意；企業有「企業習慣領域」默默地推動企業的運轉發展，用企業習慣領域或企業文化來運轉企業是最容易、直接、有效、便捷、抓住重點要領的聰明作法，就像個人習慣軟體主導著個人的命運發展一般。

此企業習慣領域所架構的企業運作大腦，要植入什麼樣的經營信念、行為模式、價值理念、能力集合...等，可運用企業理想的習慣領域來思考處理；企業要創造高效能的營運競爭力，得運用形塑良好的企業習慣領域為企業工作，因為習慣的重要優勢是「以簡馭繁、快速直接反應、高效率卻又花費最低成本地默默主動工作」，在企業龐雜的營運中，大部分經常性工作得託付高效能的好習慣當幫手，否則在事務繁雜且挑戰困難重重的現實營運中，如何能不混亂高效能地化解問題挑戰成就事情？聯強有「精緻化經營制度系統」與「大量化經營制度系統」就是個好的見證實例；所以企業在殘酷激烈的市場競爭中，沒有好習慣，事業很難成功；聯強國際的董事長苗豐強曾提示「為企業算命」的概念，其原理就是以企業核心習慣領域內涵來推測理解企業的未來發展，這真是很有智慧的見識洞察。

企業習慣領域雖默默地工作，但它就是如此地重要，影響駕馭著企業的運作發展與競爭力，有如個人默默工作的大腦心意的角色般。

### 8.2 「電網構想：想法、概念與信息是用腦細胞明暗的電網變化來表示。使用越多，電網越多、越強，就越容易取出運用。」

企業是由一群企業人組織結合而成，有企業文化、思維運作模式烙印於企業人的大腦中（企業習慣領域的形成植入），形成企業人共通的行為模式傾向；其影響力有如一個虛擬的企業大腦，它將共通的行為模式軟體，儲存於大部分企業人的大腦中；一樣是這些行為軟體電網，使用越多，電網越多、越強，就越容易

取出運用，越對其命運發展具有決定性作用與影響力。依此理論原則的善用，企業須懂得**規劃種植**企業所需的「理念、思維、心智、行為軟體或行為模式的系統機制」，且促其被提取使用，達成「**使用越多，電網越多、越強，就越容易取出運用**」的條件情境。此為最核心的概念，也是在聯強國際的企業習慣領域的探討中，最被徹底地廣為善用的部分。

習慣領域無形、無聲，藉由電網構想的概念，我們就容易有辦法來經營管理與善用，使其為我們的人生與企業經營提供服務；就如利用打廣告行銷產品服務的活動，依電網構想的概念思維，就是灌輸種植產品服務與價值貢獻的電網的過程；所以設定所欲種植電網的內涵與如何有效種植電網至內化產生行為的 know-how、技能智慧，是至為關鍵重要的。此部分我們在聯強國際的實際案例經驗中，可以得到很豐富的借鏡學習。

### 8.3 「無限能力的構想：正常人對想法、概念和信息，有無限的編輯和儲存的能力(不包括提取)。」

企業個人每個人都有無限能力，其加總的企業組織，自然同樣地具有無限能力。但具有無限能力不等於就有能力，端看其如何組織結構給予有效運用；就如一盤散沙般的眾多向量聚在一起，其能量可能比單一個體的能量還不如！

相信無限能力，瞭解諸多的限制或不可能，皆源自於各自的想像自限所造成的，如此可增長強烈的企圖心與能量，靈活無障礙地豐盛建構理想的企業習慣領域。

「基業長青 - 百年企業的成功習性」書中也引用一句話：「**我所能看到的限制就是經營階層的素質。**」〔16〕

### 8.4 「有效重新結構的構想：隨注意力的調度，大腦有效的重新結構組合我們的思想、概念和訊息，使有關的信息能有效地被提出使用。」

企業組織對企業文化的塑建，必須用心經營企業人的注意力調度，並有效的結構在企業人大腦心意中的能力集、思維、觀念、態度、決策、信念、價值觀...等行為軟體，使對企業的經營發展，做出服務貢獻，創造價值。所以企業需規劃其理想的核心信念、經營理念、心智行為模式、運作系統...等，有效地種植在企業人的腦海行為裡，並使形成強、多、有力的電網，使其易於取出使用，並於企業人中相互感染，如此就形成此企業中企業人共通的運作行為模式；這些運作行為模式（組織行為）左右關係著企業的運轉與企業未來的發展命運。

有效的重結構，刻意的提示刺激，有系統的連結結構，規劃經營管理的種種制度活動，使潛在領域中的電網行為軟體，在遇情境需用時，能立刻有效地被提取使用，使成實際領域的行為，能迅速靈活地化解問題與壓力。打個比喻，把習慣領域的大量儲存電網，類推聯想為聯強倉儲物流系統中的數萬種產品，很系統明晰的整理儲放，顧客一下訂單，即能精確地提取產品數量，設法以最佳效能與

最具競爭力的低成本組合，快速運交貨品至顧客手上；其中一個簡單的道理是必須把最頻繁出貨的商品，儲放在最近距離易於提取的儲位，聯強就有自行開發的電腦系統處理此事，其企業習慣領域也有類似的觀念在運作。

### 8.5 「類推、聯想的構想：當新事物到達時，大腦先依其特徵、屬性與既存的記憶建立關係；關係建立後，所有舊的記憶便自動的被用來解說新事物。」

企業有「既存的運作行為模式」，當新事物到達時，企業人先依其特徵、屬性與「企業既存的運作行為模式」建立關係；關係建立後，所有舊的企業既存的運作行為模式便被用來解釋處理新事物；這是企業習慣領域或企業文化的作用與影響力。所以當市場環境改變，必須改變調整企業的核心競爭力主軸時，就得相對調整改變部分企業的心智行為模式，此時必須調整改變的「舊心智行為模式」，反而成為所欲建立的「新心智行為模式」的障礙阻力；同時這給我們一個啟示，當市場競爭環境改變，導致企業的競爭力主軸必須配合改變，若原經營領導者無法應變而陷入舊有成功的陷阱框架之境境下，此時得有更換不同階段需要的經營領導者來帶領企業走入新的挑戰競爭，也就是換企業腦袋的意思；所以長青領導者需具豐盛和靈活寬廣的習慣領域為支撐，此部分可參照第七章有關理想的企業習慣領域的內容。

### 8.6 「目標建立與情況評估之構想：人人皆有其理想的目標，每個目標有其理想值，對於情況評估，我們有時自知，有時不自知中，隨時進行著。」

企業組織皆有其營運的理想目標、使命、願景、績效衡量指標（KPI）及企業中的個人也都有其個人的理想與目標，每個目標有其理想值，為達成目標願景，企業與企業人隨時進行著自知或不自知的情況評估，影響駕御企業的活動策略、應對決策與變化發展，所以企業的營運目標、使命與願景，對企業極為重要。

依習慣領域的七大有力信念之一，「清楚而富挑戰性的目標是生命的泉源」是運用的根本法則；情況評估須有 Real Time 即時的營運資訊系統的工具輔助，聯強國際還特別強化到有「採購進貨的庫存模擬系統」，讓複雜的市場與庫存進出貨可能狀況的情況評估變為方便精實。

「膽大包天的目標可以促使大家團結——這種目標光芒四射、動人心弦、是有形而高度集中的東西、能夠激發所有人的力量，只需略加解釋，或者是根本不需要解釋，大家立刻就的了解...要抓住膽大包天目標的基本重點，最好是問下面這些問：“這種目標會刺激進行（作為）嗎？會創造動力嗎？會促使大家行動嗎？會讓人活力四射嗎？他們會認為這種目標有刺激性、冒險性、令人激奮嗎？他們願意為此貢獻創造力和精力嗎？”」〔16〕這些技巧與力量，必須懂得去善用，使其為我們工作。

### 8.7 「壓力結構與注意力調度之構想：理想和現況的偏差產生壓力，由各事物與目標產生的壓力總體叫壓力結構。它是隨時隨境而變的。哪一件事對壓力結構影

**響最大，那個事件便取得我們注意力的調度。」**

企業的理想目標和現況的偏差產生壓力，由各事物與目標產生的壓力總體叫壓力結構。它是隨時隨境而變的。哪一件事對壓力結構影響最大，那個事件便取得企業注意力的調度。而企業是由眾多企業人所組成，企業的目標就配置至企業的各個單位，再至企業的各個企業人，各個都依循著此壓力結構與注意力調度的法則來主導其作為。

如何建構管理企業的壓力結構？沒有壓力就難於產生動力與生命活力，空有無限潛力能力而無法激奮善用！如何經營善用企業同仁的注意力調度？注意力引領心力投注的標地，沒有取得當事人的注意力調度，外來信息無法輸入其核心的信息處理中心；事件沒有取得當事人的注意力調度，則該事件不會被關注處理；祇要「能力具足加上取得注意力」，事件就會被進行圓滿處理。

習慣領域有個很簡要的事情處理方法：「溫柔地製造壓力，然後有效可靠地解除壓力。」

要善用一個人、一個企業，妥善地運用壓力結構與注意力調度的概念法寶，是個捷徑利器，搭配上足以成事的「資源、能力集合與智慧」，就可成就事功，向理想目標邁進；聯強國際的「自我管理」機制的系統制度，就完全善用壓力結構與注意力調度之原理的運用實例；月報制度、自我成長衡量、升等報告、員工分紅...等亦皆是此運用實例。

**8.8 「壓力解除構想：哪個行動能使壓力降到最低，那個行動便被用來解除壓力。剩餘壓力是壓力全部解除後的阻力。也就是最小阻力原則。」**

企業組織至個人的行為決策，都依循這「最小阻力原則」。換個方式表達，它是壓力解除的最大效益原則；隨著行為活動與壓力結構的隨時變化，每個人各有各的一連串行為活動；所以企業經營必須懂得去營造企業、企業的各單位、企業人、企業顧客...等的注意力調度與壓力結構，從組織行為與個體行為的源頭進行經營掌握。

**8.9 「外來信息之構想：為達到人生目標，外來信息是需要的。但如果不給它注意力，外來的信息是不能進入我們的心，也不會被我們所處理運用。」**

企業面對市場競爭與企業的發展，外來信息是需要的；企業人的行為總體構成企業的表現，而企業人的行為受其外來信息所影響左右，企業可刻意的規劃藉由「製作信息」與「傳播信息」來引導企業人的思想行為（企業的內部信息，對企業人而言，是企業人的外來信息，也是企業人的外來信息中的一重要部分），這是企業經營管理中，從很值得運用的管道工具。

若能完全掌控個人所接收的信息，就能大部分掌導該個人的行為想法，企業裡共同一起工作的一群人，若長時間重複接收一致的信息，一樣就逐漸形成共通類似的行為思考模式，且會彼此相互感染加強；所以掌導行為的源頭「信息電網」

是關鍵的竅門要領；就如佛學名言「萬法唯心造」，這個心就是心思、HD 的意思；就企業經營而言，就是如何掌導企業人的心思、能力、注意力調度（其潛在領域、可達領域、可發概率、實際領域），如此就可大體引導企業人的思想、態度、行為、決策、作為。

聯強其企業習慣領域的建構，藉由外來信息的持續灌輸提醒，如聯強 EMBA，數位神經系統，媒體報導，認識聯強...等，運用得極為廣泛普遍，所以有非常卓越的成果；值得學習模仿借鏡。

#### 8.10 習慣領域的四個主要概念：

潛在領域：是指在腦海裡所有可能產生的念頭和思路。

企業的潛在領域是在企業組織裡所有可能產生的念頭、思路、資料、行為。

實際領域：實際上被引發出來（發生或提取使用）的念頭和思路；即此時此刻占有我們注意力的念頭和思路，當下的行為。

企業的實際領域是企業組織裡實際上發生或提取使用的念頭、思路、資料、行為。也就是企業組織裡實際發生的作為，是所有企業人實際的互動、實際行為、組織運作的加總；而企業的命運發展主要是決定於該企業實際領域的內涵，此部分是較易於被觀察察覺，而加以引導管理的部分；就如同個人的行為機制—「你怎麼想、怎麼做，就會過怎麼樣的生活，有怎麼樣的命運人生」的道理一般；就企業組織而言，也是如此。所以如何引導、引發企業人的思想行為，至為關鍵重要；而這就是習慣領域所探討的主題；簡言之，實際行為決策的源頭是主宰腦、心、行為運作的「電網強度結構」與「目標壓力結構、注意力調度」，加上「外來信息」的人類行為決策機制。這也是為何「人人或企業都有無限潛力，而其各自的成果卻千差萬別，命運大不同」的根源。

可發概率：念頭和思路可被實際引發的可能性。

可發概率是在企業組織裡該念頭、思路、資料、行為，可被實際引發提取使用的可能性（機率）。

可達領域：當你提用一個概念，通常會延伸出其他的概念，這些可延伸出來的概念，我們叫它可達領域。

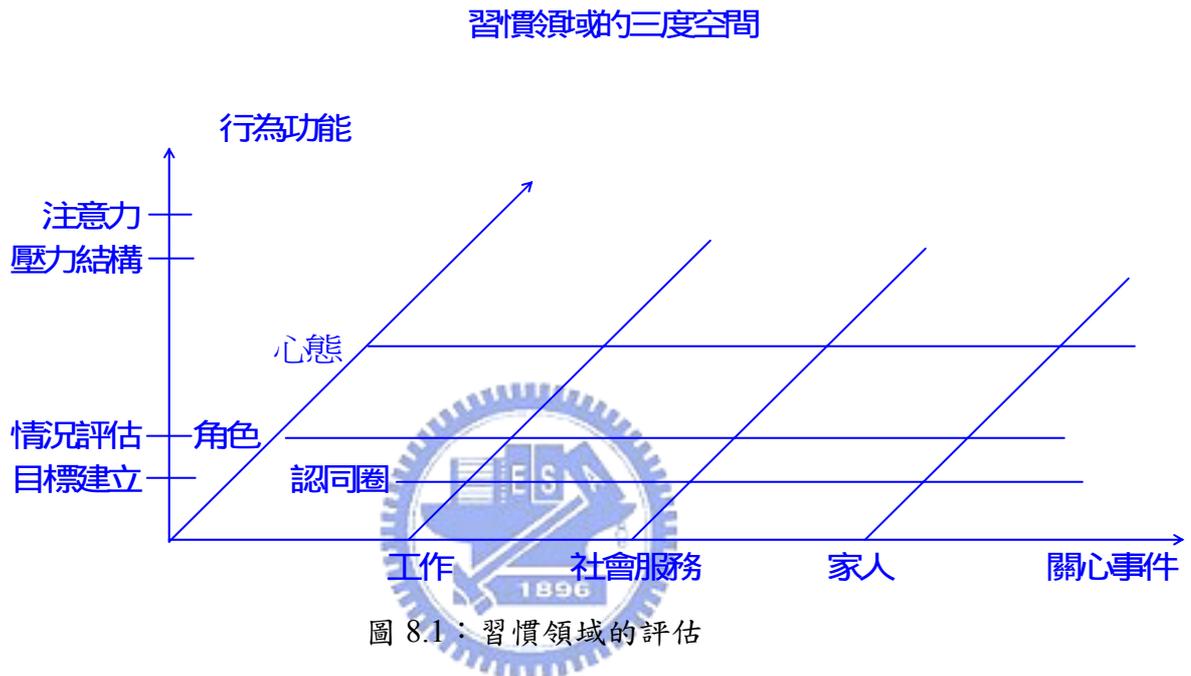
可達領域是在企業組織裡提用一個概念，會延伸出其他的概念，這些可延伸出來的概念，就是可達領域。

企業習慣領域的塑建，先得將所欲塑建的企業習慣領域其內涵、念頭、思路、解讀、行為決策軟體...等，有效地佈建在企業人的潛在領域裡，如此才有該行為發生或運作的可能；若原來內在完全沒有的電網，必須創造外來信息，並取得其注意力調度的信息輸入。

企業習慣領域中的企業經營信念、主軸企業文化是企業行為實際領域的核心共通行為模式；是企業習慣領域中潛在領域的「多且強有力」電網部分，也是易於被延伸想起的可達領域，且企業人相互影響加強，有很高的可發概率，造就成

實際領域的行為內容，也由企業人彼此如此眾多普遍行為的正向回饋（positive feedback）加強，而增強其可發概率；如此形成企業文化的條件環境與其影響力，就如個人習慣領域在個人行為命運的作用一般。

### 8.11 習慣領域的評估〔11〕：



#### 一、由行為功能著手

- (1) 記憶：怎樣編碼？編碼的主要管道——眼、耳、鼻、舌、身（觸摸、親身做的體驗）？如何儲存？是否有連結融會內化？是用理解還是直接記憶？遇疑惑不解是否喜歡發問？怎麼樣提出來應用？電網的強度有多大？成長過程中的主要信息來源、管道、內容？內在信息（自我提示省思）的份量與強度？核心（強有力）的電網——核心信念、價值觀、工作觀、生活態度、自我概念（人我關係）、安全感、自信心、對今生影響最大的事件人事物（內容、心得）；正面有力電網？負面無力電網？
- (2) 知識與技能：具備的一般技能——開車、電腦使用...？生活工作的常識技巧？其工具軟體有那些？心智豐富或心智貧乏？其原因為什麼（why）？對工作的正負面影響？待人技巧的優點在那裡，缺點在那裡？溝通的時候能不能很真誠仔細地聽人家講話？能不能把心打開？能不能把對方的心打開，進入他的世界？分析能力的強度如何？決定

的能力如何？必須做一件事的時候，能不能很快的決定，而且能夠繼續維持；還是下決定很慢，卻改變得很快？專業知識技能有那些？在財務、會計、電腦、行銷、公關、領導統御、工程技術...？功力火候程度如何？

- (3) 健康狀況：生理健康情況？体能？活力？工作時的精神集中狀況？有否健康上的煩惱？是否會花時間去注意維持身體健康？傷害健康的主要壓力源是什麼？精氣神之勢如何？是否過勞疲憊？原因何在？
- (4) 目標建立：有否明確具體可衡量的目標？是否多重目標有否層次性？有沒有衝突性？訂的目標可能達到的困難是什麼？有沒有時間的限制？是否公開承諾告知別人？受目標驅策的力道重要程度如何？是否有其人生的終極關懷？內容如何？
- (5) 情況評估：通常看事情的態度是樂觀還是悲觀？評估事情是憑直覺還是經過思考得到？評估的時候是不是會產生很多的疑慮，沒辦法下判斷？評估時考慮的廣度和深度怎麼樣？受周遭的影響有多大？評估後，下結論的清楚度如何？決定後的穩定性如何？解釋情況與如何對應是往內求抓原因找方法或向外推找藉口安慰自己？
- (6) 壓力結構：什麼是引起其壓力結構變化的主要原因？哪一件事或生活目標會造成其最大壓力？人的七種生活目標層次：從生存、繼續活下去、傳宗接代、自我重要感、社會讚許、感官的滿足、認識上的一致性、自我昇華，哪個是製造壓力的主要原因？壓力結構是不是變得很快？還是有次序？解除壓力時，常用什麼方法？是退卻合理化還是積極解決？是向外面求幫助呢？還是自我解除？壓力源是自我要求多呢？還是別人的要求力量大？
- (7) 注意力的調度：一天二十四小時，時間如何分配分佈？有多少時間放在工作？有多少時間放在培養自己？有多少時間放在社會服務上或遊戲、嗜好上？注意力的品質如何？是不是有持續性，而且有相當的心力集中？心力集中的強度如何？注意力調度和心力集中點的強度，自己能控制多少？那個感官的刺激或方式最為有效？胡蘿蔔與棒子其相對效用強度如何？
- (8) 外來信息：外來信息的管道來源是從哪裡來？量多或量少？內容種類分佈如何？哪一個路徑管道佔用時間最多？信息是如何形成的，用眼睛看、耳朵聽、還是看報告？成長過程中，主要影響的信息管道來源在那裏？對外來信息有否用心注意管理經營？對外來信息的處理模式是開放、接納、吸收或封閉、排斥、祇截取聽進與自己想法類似一致的信息？外來信息的運用效能如何？

## 二、從關心的事件分析

- (1) 主要的工作及有關的活動：任務是什麼？顧客是誰？這裡的“顧客”是廣義的解釋，包括主管、同事、下屬...；職位權責是什麼？工作上的

活動分配如何？人際關係如何？被支持與抗拒的程度如何？一般處理的問題是什麼性質？是程序化的問題，還是有挑戰性的問題？處理的滿意度如何？

- (2) 社會服務活動：認同的社團是什麼？其價值意義是什麼？滿意程度如何？
- (3) 健康與疾病：維持身心健康的活動是什麼？有多少時間在做運動？有那些破壞健康的隱形殺手、壓力源？有什麼疾病讓你很擔心？心靈健康程度？煩惱是什麼？做什麼維持心靈健康？
- (4) 與親密朋友有關的活動：那些活動？話題、討論那些事情？見面的次數與時間長短？是否相互成長精進互賴感恩？
- (5) 家庭：活動？歸屬感？溫暖慰藉親愛或孤單疏離冷漠？家庭薰習的觀念、態度、行為？
- (6) 嗜好和特別興趣：有否特別的嗜好和興趣？花多少時間金錢？心得是什麼？
- (7) 宗教、大自然及宇宙的追求：花多少時間？熱衷程度如何？影響是什麼？

### 三、與外界互動的心向

- (1) 認同圈：認同圈子在那裏？能認同自己嗎？能自尊、自愛、自信嗎？自我的範圍涵蓋寬度？認同的家人或親密朋友，其重要性先後？認同圈的大小與相對敵視圈的大小？敵我分明或認同欣賞差異？
- (2) 生活領域：生活、行為、思考的領域在那裏？安適領域與不安適領域在那裏？
- (3) 角色圖：扮演那些角色？份量比重如何？滿意接受程度如何？舒適愉快嗎？那些喜歡、那些不喜歡？與人討論問題時，是站在老師的角色？還是學習分享的角色？給人意見還是接受意見？在事情上是主角、配角還是啦啦隊？領導者或被領導者？
- (4) 對外界的心態：是內向的人還是外向的人？主動活潑還是被動保守？是主觀較重的人或是多聽取他人的意見才做決定的人？對陌生人是把他當朋友包容他還是當敵人排斥（敵意）？是眾生平等尊重或看上輕視下？能不能接受批評？〔11〕

這是習慣領域的檢視瞭解評估用的工具指引總表，企業要瞭解其企業中個人的習慣領域內容，可藉由此工具提問的項目，逐一回答，然後將答案整理匯總來檢視瞭解評估；企業的習慣領域亦可藉由此企業人的習慣領域內容的加總，歸納出其大致的共通點來檢視瞭解評估；另企業中不同層級或族群的習慣領域內容，或有明顯特殊的差異，則可分族類給予區分而加以檢視評估瞭解；企業掌握經營權的領導人（對企業的習慣領域最具有影響力的人）亦用此工具表來瞭解其習慣領域的內容與其對企業的影響，此非常有助於探索企業的習慣領域內容與發展；

另此工具表亦可以企業整體為標的，依此提問指引，找出答案，就很容易可以找到此企業習慣領域的輪廓與大體的內容。

有了解讀習慣領域內容的工具，對於此有相當程度抽象的「企業習慣領域的解析經營」，轉化得較為具體實際，有脈絡可循。

此評估表已整理得很有系統且完整，雖有些繁瑣，但藉由此指引，對初學習慣領域的人，在練習應用對人或企業的習慣領域的解剖評估，幫助很大；若因項目太多，亦可就某些最具特色與影響力的部分，進行瞭解與運用，再與前面敘述的理論，相互呼應串聯，融會貫通，如此會有極佳的收穫與成效。



## 第九章 結論與建議

### 9.1 結論

經歷此個案的研究探討，得到以企業習慣領域看企業經營的寶貴結論：

一、「上帝並沒有做所有的決定，只是安排好能夠自行運作的程序和原則」〔16〕；高明的企業經營，只是安排好企業能夠自行運作的程序機制和原則，深植烙印於企業人的腦、心、行為。

二、習慣領域觀念是探討與建構行為的絕佳工具，以企業習慣領域看待企業經營，有豁然的「清明與海闊天空」；「沒有比好理論更實用的東西（There is nothing so practical as a good theory.）」〔2〕。

三、企業習慣領域的核心表現在企業組織一群人的思維執行、處理事情、信念價值、營運系統流程制度、人與人或組織間的相處互動、解決問題...等所展現的共通行為特質模式。

四、種植什麼樣的行為軟體信念信條（強有力的電網）在身上，就會展現什麼樣的行為。

五、「凝聚契合企業團隊生命共同體的核心理想信念（強有力的電網）」，這是長保熱情的根本動能：共識的價值觀與使命 — 理想 / 核心信念（經營理念） / 價值觀。

六、核心共識信念的形成過程，主要是兩大要素：「共識內容的製定」與「共識的執行烙印」。

七、最長遠根本之道，把理念轉化成實質的制度流程（含電腦資訊化），如此全面完整地落實在日常決策工作處理中；就如基業長青書中提示「把高瞻遠矚公司成功因素，看成 — 至少部分看成 — 來自深植組織裡的基本程序和根本動能」〔16〕。

八、烙印須靠轉化成實質的制度流程或信息重複地誦讀內化取用（要求同仁閱讀討論與心得分享），方足以形成「多且強有力」的電網，就跟我們在學習一個新技能一樣，重複地練習。越是抽象的信念法則，越必須有執行面的配套措施配合促成。簡言之，「用得出來才是真工夫」！

九、企業家在創業過程中所倡導和表現出的某種精神，會直接轉化為企業習慣領域的精髓；企業家或企業領導人的習慣領域核心，其行為和思維的風格以及信念、價值取向，則會直接影響形成企業習慣領域的主要內涵和特質。

十、模仿感染是最有效的學習模式之一。

十一、企業習慣領域建構，可運用外來信息、目標與壓力結構、注意力調度、信息內涵的重複灌輸到內化活用來形成。

十二、企業可規劃建構其自己「理想的企業習慣領域」，讓它低成本高效能地自動為企業服務工作，讓顧客、員工、股東大家受益滿意，皆大歡喜。

十三、「沒有好習慣，事業很難成功；沒有壞習慣，事業很難失敗」。企業能種

植保持邁向「理想的企業習慣領域」，自然就會產出理想的企業行為，創造理想長青的企業。所以企業經營之道，可以選擇「創造經營企業長青成功的核心企業習慣領域（核心信念態度、運作系統制度）」。

觀察歸納整理得本案例「聯強企業習慣領域」的核心特質，重點摘要如下：

## 聯強核心企業 HD

聯強核心 HD：

- 一、是橋樑，卓越服務提供者的角色（追求提供卓越服務 Excellent Service），超越顧客期待的服務。
- 二、為成功找方法與由內而外的習性，而非對失敗找藉口的怪罪抱怨通病。
- 三、超越競爭、創新價值、精緻化經營（高效能且低成本）。
- 四、贏贏利潤分配，創造並分享利潤（贈品策略）與把股東、員工、顧客當成合夥人的共生共榮理念。
- 五、專業化，追求完美（高品質）、自主不依賴。
- 六、誠信，均衡，紀律，與專制貫徹的執行力。
- 七、贏得信賴。
- 八、把客戶、經銷商的痛苦煩惱化解掉，最麻煩的事情要自己來，只要針對最棘手的難題提出完善的解決方案，便會成為本身的競爭優勢與對手的進入障礙。
- 九、「穩健成長」、「成長而不混亂」；兼顧利潤、成長與風險控管的穩健經營。
- 十、「系統性深度思考」，追根究源去拆解和分析，永遠不夠好的改善再改善，種因創果（Performance）導向的經營管理。
- 十一、善於運用工具，建構活用「數位神經系統」與系統化、自動化、習慣化，以簡馭繁與自我管理機能的系統運行概念。

十二、瞭解人的行為機制，精通善用於人員行為決策與心智模式的灌輸複製；將經驗標準化、程序化、書面化，便易於種植推廣使用，使成企業的能力集。

## 9.2 建議

人人皆是無價之寶，為何成果卻千差萬別？因為每個人的習慣領域的差異不同；每個企業組織皆有無限潛能，但也因其企業習慣領域的差異不同，其所造就的成果貢獻與命運發展，因而千差萬別！本文以聯強國際為案例探討企業習慣領域，發掘印證習慣領域或企業習慣領域的觀念智慧是探討與建構企業經營的絕佳工具，以企業習慣領域看待企業經營，有豁然的「清明與海闊天空」；所以建議鼓勵更多人投入此方面的深廣研究，並在企業或社會組織界廣為推行應用，既然是好工具，就讓更多人或組織好好善加利用，造福人群。

建議企業團體的經理幹部，值得共同修習習慣領域的知識，規劃與建構其企業的習慣領域核心，讓企業習慣領域以低成本且高品質效能地為企業組織服務工作；高明的企業經營，只是安排好企業能夠自行運作的程序機制和原則，深植烙印於企業人的腦、心、行為；環境是舞台，真正的敵人障礙是自己，「警覺是智慧的開端」！企業到底是裝設了那些「框架」？把企業的活力潛能框住了！還是裝設了那些「動力引擎」？讓企業盡情地奔馳揮灑與基業長青！

記住「沒有好習慣，事業很難成功；沒有壞習慣，事業很難失敗」；企業能種植保持邁向「理想的企業習慣領域」，自然就會產出理想的企業行為，創造理想長青的企業。

## 參考文獻

- [1] 山姆 威頓 (Sam Walton), 約翰 惠伊 (John Huey), Sam Walton, made in America, 李振昌, 吳鄭重譯, 縱橫美國, 智庫文化, 台北, 1993。
- [2] 毛治國, 決策, 天下雜誌, 台北, 2005。
- [3] 中華企業管理發展中心, 2006, 人力資源管理, 企業文化是公司的資產, <http://www.china-mgt.com.tw/hrm-12.htm>, 2006, 5月23日。
- [4] 比爾。蓋茲 ; 樂為良譯, 數位神經系統, 商訊文化, 台北, 1999。
- [5] 台灣積體電路公司, 2006, 經營理念  
[http://www.tsmc.com/chinese/a\\_about/a01\\_profile/a0104\\_business.htm](http://www.tsmc.com/chinese/a_about/a01_profile/a0104_business.htm), 2006, 5月23日。
- [6] 浙江在線新聞網站, 2006, 從形成過程看企業文化的特性, [http://big5.zjol.com.cn:86/gate/big5/ecwindow.zjol.com.cn/qywh\\_1.asp?id=51](http://big5.zjol.com.cn:86/gate/big5/ecwindow.zjol.com.cn/qywh_1.asp?id=51), 2006, 5月23日。
- [7] 郭泰, 王永慶奮鬥傳奇, 遠流, 台北, 2005。
- [8] 郭晉彰, 不停駛的驛馬：聯強國際的通路霸業, 商訊文化, 台北, 2000。
- [9] 郭晉彰, 3%的超越：透視杜書伍的聯強國際經營學, 天下文化, 台北, 2006。
- [10] 游伯龍, 行為的新境界, 聯經出版事業公司, 台北, 1987。
- [11] 游伯龍, 智慧新境, 洪建全基金會, 台北, 1992。
- [12] 游伯龍, HD：習慣領域：IQ和EQ沒談的人性軟體, 時報出版, 台北, 1998。
- [13] 游伯龍, 你被壓力壓扁了嗎？, 時報出版, 台北, 2002。
- [14] 雪德 (Shad Helmstetter), What To Say When You Talk To Yourself, 謝宗哲譯, 怎樣對自己說話, 國際文化, 台北, 1988。
- [15] 習慣領域學會, 2006, HD 理論架構, [www.hd.org.tw](http://www.hd.org.tw), 2006, 5月23日。
- [16] 詹姆斯。柯林斯 (James Collins), 傑利。薄樂斯 (Jerry I. Porras), Built to Last, 真如譯, 基業長青 - 百年企業的成功習性, 智庫文化, 台北, 1996。
- [17] 聯強 e 城市, 2006, [www.synnex.com.tw](http://www.synnex.com.tw), 2006, 5月23日。
- [18] 蘇勇, 用優秀的企業文化提升企業核心競爭力, 人民網, 2004年11月29日, <http://www.people.com.cn/BIG5/40531/40536/3019135.html>, 2006, 5月23日。
- [19] Yu, Po-Lung, Forming Winning Strategy. An Integrated Theory of Habitual Domains, Springer-Verlag, New York, 1990.
- [20] Yu, Po-Lung, Habitual Domains and Forming Winning Strategies, NCTU Press, Springer-Verlag, New York, 2002.