



瑞助營造董事長 張正岳



福樺君悅(中)為2006年瑞助北上的代表性建築案，董事長張正岳為堅持品質，甚至開辦企業大學來做員工的教育訓練(下)。



綠色創新領導 瑞助營造逆勢攀高峰

冠軍靠革新 · 十年練出卓越品質

營造業過去十年是一場萬家廠商搶食一千五百億公共工程大餅的激烈戰爭，但瑞助營造卻是少數年年逆勢反向成長的冠軍奇葩！

領導，是無時無刻，修練自己的想法。

在瑞助營造台北總公司的大會議室牆上，寫著這一段話：「領導是實踐個人的擔當，決定做出正向的貢獻。只要用領導人的角度思考，每個人都可以是領導人。」

看似平凡的標語，卻是瑞助營造最近三年接連摘下行行政院公共工程金質獎、金安獎、持續兩年勇奪中華民國品質學會所頒發之卓越經營品質獎的最高經營心法。

瑞助營造不但是國內首家獲得卓越經營品質獎的營造廠商，甚至還贏得「三星獎」的最高肯定。除此之外，二〇一二年英國標準協會推出ISO 50001能源管理系統驗證時，瑞助更是國內第一家、全世界第一家通過這項綠色高標準檢驗的營造商！

品質、創新與綠色改造 營收連續十年成長

在過去台灣經濟失落的十年間，瑞助還逆勢締造了營收連續十年成長的驚人紀錄。二〇一一年，瑞助年度營收破新台幣五十億元時，已跌破業界眼鏡；但短短三年，瑞助卻於去年再刷



新紀錄，營收創下六六·八億元新佳績。

今年，公司牆壁上甚至貼出要挑戰八十億元的豪語，等於一次挑戰近二十%的年成長率！

什麼樣的公司，卻能在九二一大地震後台中營造業的景氣黯淡蕭條中，逆勢成長為雄霸全台的營造大廠？什麼樣的堅持和努力，讓瑞助營造脫胎換骨，從十年前六十四人的小公司，翻身為目前高達四五〇人以上的大企業？

到底，瑞助營造如何修煉出營收、獲利與營運品質均高人一等的冠軍身軀呢？

堅持品質、創新和綠色， 是這一切的答案！

把時光拉回到二〇〇四年九月，當年還不到四十歲的張正岳

董事長被龍邦集團創辦人朱炳昱指派為瑞助營造總經理時，營造業正深陷以低價競標公共工程的困局中。

當時，張正岳面臨瑞助營造存亡危及之秋，同時，全台一萬多家營造廠商、激烈爭奪公共工程預算大餅在過去十年間逐年縮水十至十五%的窘境，也是他要跳脫的困局。

雖然是專業經理人，張正岳卻發揮了個人擔當，從領導人的角度為公司思考並制定了一系列改革方案，並於接任總經理後推出四個各為期三年的經營改造計畫。

品質提升打頭陣 啟動四個三年改造計畫

第一個為時三年(二〇〇五至二〇〇七年)的改造計畫，被稱為

「品質提升年」。

張正岳當時取法科技業品牌商「品質堅如磐石」的精神，在屬於傳統產業的營造廠中，開始導入科技業所使用的TQM指標、平衡計分卡等數字化管理流程。除了對工程品質進行嚴格控管外，對於落後工程，他也親上火線處理危機，並對無法配合的員工進行汰弱換強工程。

「品質提升年」如火如荼啟動後，瑞助營造便一改過去不敢承接品質要求較高的民間建築案，順利接下車王電子台中大雅區廠辦工程，奠下了經營里程碑。

在台中交出漂亮成績單後，二〇〇六年，瑞助營造受邀到新北市林口協助福樺建設推出高級住宅建築案，並大受客戶肯定，此後九年間，陸續與同一客戶合作了

六個大建築案，為瑞助揮軍北台灣打開了第一扇窗。

張正岳心懷感恩地說，「我非常感謝福樺建設，他們給了瑞助第一個跨越大安溪北上的機會！」

二〇〇八至二〇一〇年，瑞助營造邁入「成本控制年」。這一個階段，已故台塑集團創辦人王永慶的「瘦鵝理論」——企業要像瘦鵝一樣能挨餓，景氣恢復時才可以迅速壯大的精神，被導入瑞助營造的經營效率中。

這一個階段，全球經濟正歷經金融海嘯席捲的低迷期，瑞助營造卻因品質好、效率佳，營收不減反增，甚至還贏得二〇〇九年《天下雜誌》千大服務業第二二八名、千大企業營運績效第二十一名的肯定。



同時間，瑞助營造也引入「企業大學」機制，開始針對全體員工進行繁複訓練，內容包括工學院、管理學院、新秀學院、健康學院與中學院，可以從基層人員、儲備主管、一般管理與經營策略等，由下而上培養出完整人才網絡。

「美國職棒大聯盟有系統地透過 1A、2A、3A 機制，再給予救援投手機會，慢慢訓練出能在大聯盟打頭陣的先發投手，我從中得到了啟發。」張正岳說。

熱情服務奠基

成功邁入卓越創新年

有了品質、成本和人才基礎，二〇一一至二〇一三年，瑞助營造再接再厲以「熱情服務年」為改革標竿，大幅改寫了傳統營造業一板一眼、不強調人性溫度的產業文化特質。

瑞助營造不但是國內第一家推出 24 小時客服專線 0800-245999 的營造廠商，且在力求流程標準化下，甚至做到客服修繕工程師直接用電腦管理客訴案件，承諾「兩天之內到府服務、七天之內完成修繕」的目標管理。

「我們甚至每半年就針對客戶進行施工滿意度問卷調查。」張正岳指出，此舉不但奠下了瑞助的品牌價值，也鞏固了客戶信任，更樂於

尋找瑞助擔任營造夥伴。

放眼近年瑞助營造的承攬工程，客戶從豪宅、廠辦、學校、醫院、運動中心、銀行、飯店等都有，甚至連教會改建案也找上瑞助營造來擔任上帝的幫手，在在說明瑞助營收成長的秘密來自於客戶的口碑效應傳播。

歷經三階段改革，瑞助營造不但成功落實了第一個十年「打造優質建物的實踐家」願景，也脫胎換骨轉大人，堂堂邁入以「卓越創新」為主軸的第四階段改造年。

打造精緻建築的領航者

綠色聯盟領軍創佳話

二〇一四年起，瑞助營造改以建立品牌高度、提升經營毛利率，以及邁向海外發展為積極發展目標，並重訂新經營願景為「打造精緻建築的領航者」，希望以創新、綠化、挑戰卓越為己任。

瑞助的綠建築發展包含減碳、減廢、減毒健康、創新等四大面向。減碳方面已做到全面實施能管、溫室氣體盤查、工地全面實施綠美化標準化；減廢則實施再生料再利用、研發綠色防溢座。

減毒健康方面，瑞助主動承擔了

企業社會責任，對自己蓋的房子做出保證，主動提供十項健康無毒檢測，是目前檢測範圍最廣的營造業者。至今已完成七個案件，檢測報告並於交屋前提供給業主，是瑞助主動、感動式的貼心服務。

瑞助營造在業內最為人津津樂道者，為自二〇一一年二月推出的綠色聯盟，至今已有一〇四家上下游業者加入會員，一起促進綠色產業經營管理資訊的交流整合和資源分享，進而達到群策群力、協助產業大步邁向綠建築的新天地！

回首這一切，九二一大地震雖然為台灣多數營造商關上了一扇窗，然而瑞助營造銳意修練品質、苦修成本控管和推動熱情服務下，反而打開了邁向卓越創新的經營大門，獲中華徵信二〇一四年大型企業排名營造業第九名。

今年，瑞助營造已與朝陽科技大學、廈門理工學院簽訂三方產學合作協議，將攜手在海峽兩岸拚創新之外，更成功搶進大陸營建管理市場，新成立的「廈門瑞助建築工程顧問有限公司」已陸續承接多項指標專案。

瑞助營造靠創新改革、再造成功的經驗，說明了台灣這塊土地依然深具開拓、創新與充滿熱情的企業精神！