

# 自來水事業如何推動企業識別體系(CIS)建立企業新形象

How to Establish a Corporate Identity System In Water Utilities for Improving Its Image.

施 國 琛<sup>\*</sup>

## 壹、前言

廿一世紀是消費者意識抬頭的時代，除了商品要符合消費者需求以外，也要強調「企業經營理念」才能激起消費者共鳴贏得認同與肯定。

CIS (Corporate Identity System) 企業識別體系，是近年來常聽到的流行詞彙，這種將「經營理念，視覺傳達，服務與社會行爲」等系統性的整體傳播，已成為塑造企業形象最快速的方法，亦為企業經營的最佳利器。

IBM公司於1956年導入CIS，由艾略特·諾伊斯(E.Noyes)引進CI管理系統，使IBM成為今日「前衛、科技、智慧」的代名詞，是CIS開發最成功的典型例子。

日本比美國約晚二十年引進CIS，卻在日本蓬勃發展，創造出風行世界的國際化大企業如Fuji富士軟片，KIRIN麒麟啤酒等。

國內最早引進CIS觀念的企業是台塑，於1966年以「多角化經營的設計政策」設計出波浪形外框，將所有關係企業標誌結合起來。如今台塑欣欣向榮，正表現出經營者的真知灼見。

近年來國內企業與外銷廠商面對經濟不景氣亟思發揮企業經營能力，再創企業生機，紛紛導入CIS，藉此整頓內部改善經營。並進一步將企業形象推廣至消費大眾與海外市場，以建立獨特品牌的企業規模。知名企業如宏碁ACER，統一企業等。

民國七十六年省府為因應時代趨勢，提升服務品質，塑造省屬行庫、事業單位的良好形象，特頒佈行政命令要求儘速推動CIS，以積極的行動推廣優良形象，正式帶動國內CIS的流行風潮。此時先後實施的有省屬銀行、唐榮、水公司等。

本文旨在介紹CIS的意義，引進時機及實施成效，並舉臺灣省自來水公司引進CIS四年來實施的過程及成果，希望經由檢討能找出更適合自來水事業的CIS策略，以提升民眾心目中自來水事業的企業形象。

## 貳、簡介企業識別體系(CIS)

CIS是一種經營策略，也是一種手段；藉此手段策略的推動與管理，來達到凸顯與眾不同個性，塑造良好企業形象的目的；因此CIS不僅在「視覺上」統合外在形象，也在「理念上」「行為上」相互結合，以建立統一化，組織化，整體化的形象。

### 一、CIS基本要素

基本上CIS包含三大要素，即MI(Mind Identity)理念識別；VI(Visual Identity)視覺識別以及BI(Behavior Identity)行為識別。上至總經理，下至基層員工均應一以貫之，否則再好的CIS經過一段時間後即會變樣。

#### (一)MI的意義

MI是指企業的經營理念，精神標語，它包含了經營企業的宗旨、目標、任務、價值系統、道德規範、哲學文化等，是企業活動的原點，也是決定CIS成敗的關鍵。IBM創始人華特生(Thomas J. Watson)曾說：「一個公司的成功和它的基本哲學間的關連比科技、經濟資源、組織結構創新、時機掌握要來的密切。」

清楚的MI，不是管理階層的口號，它應該是衡諸內外環境，發自內心所產生一種全員參與與社會責任的覺悟。

#### (二)VI的意義

VI是指視覺識別，它包含企業名稱、字體、色彩、標

誌、車輛、服裝、產品包裝、事務用品、紀念章等一系列的設計。

雖然圖案標誌是Identity的具體象徵，它沒有生命，沒有活力，沒有感情。但是透過人為的給予，智慧的投注與感情的揮灑，本來是單純的符號象徵卻可孕育出所謂的理念、文化、形象的問題。

因此若能掌握時代精神，創造出符合公司理念一貫性的設計系統，以明確昭示公司不斷創新突破追求卓越的精神，則能增強視覺的衝擊性，增進產品競爭力，誘導消費者購買力。

### (三)BI的意義

BI是指行為識別，包括：服務態度、禮貌活動、教育訓練、公益活動、媒體宣導、品管圈活動等，將公司經營理念以具體行動呈現。對內藉以凝聚員工共識，對外爭取消費者認同，塑造企業形象。

由於科技日新月異，商品差異化日漸困難，且消費心理的改變逐漸由性能、效用、價格等實體因素轉變為感覺、品味價值等情境的購買。因此迫使企業經營者不得不將整體資源由個別產品開發行銷轉投注於提高消費者對企業的認知(Cognition)，偏好(Preference)，信賴(Confidence)等和形象(Imagine)有關的努力，以圖整體經營戰力與績效有效發揮。

綜合上述，可知MI、VI、BI實則三者合一，相互影響，相屬相生無法分離，缺一環則無法成就完整的CIS。

## 二、實施CIS的意義

### (一)為何要實施CIS

企業面臨極端繁瑣艱困的經營環境，希望藉助CIS的推動克服下列5C的挑戰：

#### 1. 成本(Cost)不斷提高

隨著經濟快速成長，物料成本亦不斷升高，降低成本低價銷售的戰略已使得市面上競爭產品趨於同質化，因此必須在企業形象上增強顧客的信賴感。

#### 2. 市場競爭(Competition)愈劇烈

市場競爭日趨白熱化，敵對的企業策略、行動，常會相互抵銷競爭力。惟有強而有力的非價格競爭，樹立獨特的經營理念，才能脫穎而出。

### 3. 資訊傳播(Communication)的泛濫

資訊發達的今日社會，大眾的消費極易受到各種傳播媒體的直接導引。然而過量的訊息、泛濫的廣告、零亂的表現反而產生傳播上的干擾作用。唯有創造出秩序性、統一性、獨特性的傳播訊息，才能塑造良好形象。

### 4. 顧客(Customer)的要求提高

教育水準的提高與生活型態的改變，使消費行為日趨複雜，除精挑細選，對產品多作比較外，並且對於產品品質、流通運送、服務態度等日益苛求。

### 5. 消費主義(Consumerism)的挑戰

消費者的眼光與要求，隨媒體逐漸嚴苛。使得企業必須面對此一壓力，重新檢討企業經營的理念，如何站在社會行銷的立場，履行社會責任，積極致力於社會福祉，回饋消費大眾，以創造良好的企業形象。

## (二) 導入CIS 的時機

CIS 是配合企業長期經營策略，整體傳達系統的計劃性作業，絕非偶發性的即興之作。任何企業開發與導入CIS 均有一定的動機所在，其可能狀況如下：

1. 設立新公司，合併成企業集團
2. 創業週年紀念
3. 企業擴大營業內容
4. 進軍海外市場，邁向國際化經營
5. 新產品的開發與上市
6. 改善經營危機，活絡事業
7. 統一企業經營實態與企業形象
8. 企業改組或內部高峯更換，創新作風
9. 提昇品牌與企業的共同性
10. 企業情報組織不一，管理系統欠缺
11. 經營理念的重整與再出發
12. 競爭產品差異性不明確

### (三)導入CIS 所獲的綜效(Synergy)

- 1.易於吸收優秀人才，改善企業體質
- 2.可激勵員工士氣，改造組織氣候
- 3.可增強顧客、金融機構、股東好感與信心
- 4.可團結關係企業，加強各公司歸屬感與向心力
- 5.可提昇企業知名度與信譽
- 6.可加強傳達訊息的頻率與強度，提高廣告擴散效果
- 7.增進公司營業額
- 8.簡化管理作業流程，便於內部管理

### 三有效推動CIS 應具備的條件

- (一)上級的全力支持
- (二)全體員工熱忱參與
- (三)經費的支持
- (四)做好企業調查
- (五)訂定週詳的實施計畫
- (六)具有健全的推行組織
- (七)不斷進行各種教育訓練
- (八)舉辦各項競賽，激發員工榮譽感
- (九)多利用媒體加強對內對外之宣導

## 叁、臺灣省自來水公司實施CIS過程

### 一、水公司推動CIS理由

#### (一)面臨經營困境，亟待轉型

- 1.供水普及率已高，成長有限；且普及率愈高，成本愈高。
- 2.水源污染嚴重，淨水成本高昂，水庫壩址難尋。
- 3.用水需求增加迅速，開闢水源難以滿足民眾需求。

#### (二)需要政府與民眾大力支持

- 1.隨著工商業發達，自來水事業與民生更爲密切，惟水公司背負政策性任務，水價調升不易。且供水至偏遠地區，投資經濟效益偏低。
- 2.興建水庫、鑿井屢受民眾抗爭。

3.各項工程建設，水源取得，水價調升等需政府及民眾大力支持，才能順利進行。

(三)經營策略已轉型，宜順乎潮流改變經營方式

1.社會變遷，民意高漲，經營策略已由傳統生產導向轉為顧客導向。

2.實施CIS，將公司經營理念向社會民眾宣導，最為適合。

(四)重建嶄新企業文化，鼓舞員工士氣

1.過去水廠時代，公司員工予人作風保守、被動、效率低之不好印象，亟待扭轉，重塑企業文化。

2.藉CIS之推動，建立嶄新企業文化，匡正員工價值觀。

(五)配合省府的指示

七十九年十二月廿九日臺灣省政府舉辦「七十九年省營事業機構推行經營責任制加強經營績效座談會」時任主席的連院長裁示：為擴大推行成效，建立省營事業新形象，另增加自來水公司等八個事業機構為推動企業識別體系單位。

由上可知水公司實施CIS，係基於經營環境的急驟變化，在全體員工危機意識下，適逢省府指示推動，希望藉此機會重建經營理念，透過行為識別提升工作士氣，並推出整體化、系統化、同質化的視覺識別，將公司求新、求好、求美的訊息傳遞給社會大眾，以爭取認同和支持。

二、訂定成功的CIS策略

(一)規劃階段

水公司屬公用事業，產品性質、市場型態、經營任務等均與其他機構不同，故規劃初期即針對自來水事業體特性，需求研訂設計推動之動機、精神、重點、目的及推展方式。為使推行達到環環相扣，表裡一致，踏實而有效並配合經費籌支，採「整體規劃、分段實施」之原則，並擬定相關規劃及執行計劃。自民國八十年七月至八十三年六月止分三年逐步完成。各階段工作如下表：

階段別	時間	工作內容
前置作業期	80.3-80.6	1. 宣佈實施CIS 2. 確定推行組織型態及成員 3. 研訂推行基本構想 4. 研擬CIS執行計劃
第一階段	80.7-81.6	1. 完成第一步驟教育訓練 2. 各區、處成立推行工作小組 3. 進行企業形象調查先期作業
第二階段	81.7-82.6	1. 完成企業形象調查作業 2. 建立經營理念及精神標語 3. 完成第二步驟教育訓練 4. 完成行為識別之設計與推動 5. 完成視覺識別基本及應用要素之開發與編製企業識別手冊
第三階段	82.7-83.6	1. 落實所屬單位視覺轉換及運用 2. 持續推動行為識別之活動 3. 行為識別活動成果評估、獎懲與發表

## (二) 設計階段

### 1. 形象調查

自來水公司實施CIS，為求慎重委請文化大學進行規劃。自八十一年七月迄八十二年三月以八個月的時間進行形象調查工作。調查對象包括民眾，本公司員工以及機關用戶。共寄出3,659份調查表，回收1,390件，回收率38%，調查結查如下：

#### A. 經營管理

- (1) 員工認為加強修漏，縮短作業流程及成立共同維修中心是加強服務品質最有效的方法。
- (2) 用戶對員工服務態度，水價及規費表示滿意；對水質、供水管線修理、停水措施均表不滿意。
- (3) 機關用戶認為要提升水公司經營管理首應提升水質，其次建立經營管理制度，辦事效率，調整現行水價。

## B. 產品層面：

- (1) 員工認為爭取水源保育管理權是提升自來水品質最好之方法；其次為全面抽換管線，增加淨水設備及加強水壓及水量充沛，也是當務之急。

## C. 企業形象

- (1) 員工認為水公司正面形象有親切、穩定、專業；負面形象有制度不一，作風保守、守舊、被動、推諉及效率低。

- (2) 用戶肯定自來水員工之服務態度，惟對服務效率、無明確形象及作風不表示肯定。

- (3) 用戶對水公司對外宣傳方式不滿意。

## D. 未來發展方向：

- (1) 員工、用戶、機關用戶均認為公司標誌設計以容易看清楚、具體、醒目以及動感有活力為最佳。

- (2) 員工認為最能代表水公司之象徵為：給水設備、水庫。

- (3) 員工及用戶均認為藍色、綠色最能代表公司之顏色。

## 2. 建立理念識別(MI)

經由形象調查結果可知：

1. 提供量足、質優的自來水是水公司首要的責任。
2. 改善服務效率（縮短作業流程、加強修漏、健全經營管理制度……）則是重塑企業形象最佳途徑。

針對民眾對自來水之印象，對公司員工之印象及員工對公司整體之印象，可知水公司亟應追尋的經營理念乃是一量足、質優；親切、信賴；創新、效率。此乃彙集形象調查結論暨文化大學及員工建議，並經三次委員會熱烈討論而定案。其相關圖如下：

## 由形象調查提煉經營理念

民眾對產品(水)之印象	(涵意)	經營理念
停水措施不滿意	————→	量足
應加強修漏，成立共同維修中心		
對自來水品質不具信心	————→	質優
民眾對公司員工印象		
親切	————→	親切
穩定		
專業	————→	信賴
員工對公司整體印象		
制度不一	————→	創新
作風保守		
守舊被動		
效率低	————→	效率

由經營理念衍生出精神標語

經營目標 —— 制度、效率、科學

工作精神 —— 主動、積極、負責

服務態度 —— 親切、熱心、誠懇

員工榮譽 —— 認同、信賴、支持

### 3. 設計視覺識別(VI)

水公司原有標誌係以台水兩字併合，意思明顯，卻乏深意，雖使用二十多年，見到的場合卻不多，與台鐵等公家企業以「臺」字為標誌之設計模式差異性不大，難以突顯水公司本身之特性。

CIS 推行初期，形象調查階段，各區處多來函表示原有台水標誌圖案明顯，建議略予修改或加以色彩化，使之活潑有生氣。

負責設計的文化大學教授，認為台水員工懷念舊有標誌，表示員工向心力強。但企業標誌是企業精神與特性的象徵，應具有除舊佈新再出發的意義，以彰顯企業

新的生命，新的使命與新的活力，遂就原有台水標誌做了一番調整，於八十二年三月廿四日經CIS推行委員會通過採用(見下圖)



水公司舊有標誌



1993年新設計標誌

台水標誌是以舊有標誌為基礎加以調整，代表公司繼承悠久傳統，並積極開創未來之精神，水字藍色，表示「湛藍清水」。台字綠色意謂「綠色大地」，富環保之時代意義；台字中間以水波流線形留白，象徵內外流通之動感，有向前流動生生不息之深意。



為搭配台水標誌，「臺灣省自來水公司」字體(見圖)亦融合了魏碑與楷書之字體，其一撇一捺均呈婉約化且具親切柔和與調和之新意，符合水之本性，為國內首見。

台水標準色係採藍、綠、白三色為主，其主要涵意為  
藍色—代表潔淨、智慧、理念  
綠色—代表清新、自然、環保  
白色—代表透明、無垢、流通

#### 4. 完成VI設計編製企業識別手冊

企業識別手冊委託文化大學設計，內容包括基本要素(標誌、標準色、公司字體……)應用要素(車輛、水塔、辦公室佈置、事務用品、識別證、邀請卡等……)於

八十二年度開發完成彙編成冊，分發至基層各單位，作為實體轉換之依據。

### (三)宣導階段

#### 1.宣導CIS理念

##### (1)受到總經理之重視及支持

總經理於八十一年上任初，即提示八大營運改進重點工作，作為全體同仁努力的方向，其中「健全組織，靈活人力運用，提高整體績效；加強分層負責，貫徹經營責任制；激勵員工士氣，增進員工福利，提高服務品質」等均配合CIS之推動相輔相成。此外

- 親自主持多次CIS推行委員會議，研訂水公司經營理念、精神標語、並審查視覺識別基本及運用要素之開發。
- 指示印製CIS宣導卡片，分發至基層員工，人手一卡便於攜帶記誦，讓全體同仁對CIS之推行有基本的了解。
- 多次在經理會報指示全力做好CIS工作。並站在用戶立場做好服務、供水工作。特指示各區處辦理自來水生飲、加強汰換管線，落實CIS量足、質優之經營理念。
- 要求各單位主管時常向員工詮釋公司經營理念之意義，且將經營理念付諸行動。並利用巡視或開會時親自抽問員工，以了解對CIS認識。

##### (2)聘請名師演講CIS基本理念

利用國父紀念月會，北部、南部聘請成大劉湘安教授，中部聘請逢甲佘溪水教授演講「CIS與企業化」。並錄製二位教授之影帶送至各區處，利用集會時放映。

##### (3)舉辦CIS論文比賽

為激發員工對CIS認知與全員參與之興趣，於八十一年十一月舉辦CIS論文比賽。初審由各區處選出三名參加總公司決選，並將得獎作品彙編成冊，分發至各區處供員工研讀。

#### (4)於台水月刊開闢CIS 專欄

台水月刊為水公司內部刊物，為激勵員工參與CIS熱忱，於八十二年三月份開闢CIS專欄，除將徵文比賽優秀作品刊登外，並廣徵各方建言及有關CIS活動報導，以收相互觀摩之效。

### 2.推動教育訓練

	訓練內容	目的	場次	參加人數	協辦單位
第一步驟 (81年5月-6月)	企業識別體系導論 員工如何參與CIS推動	灌輸企業識別理念	12	1798	文化大學
第二步驟 (82年5月-6月)	形象調查結果發表 BI推動實務 VI各項製作原則 CIS與公關 品管圈概念	培育企業識別種子，散佈公司各角落	8	600	文化大學
第三步驟 (82年12月)	CIS手冊使用說明 CI企劃的經濟原則	延續第一二步驟教育訓練之內涵，將VI進行運用教育落屬於基層	3	120	文化大學

#### (四)推行階段一舉辦各項行為識別活動

##### 1.服務台功能化與美化

水公司完成視覺識別設計，有關建物外觀、服務台、形象牆、標語製作、顏色、懸掛均有統一規格。服務台經改善後，不但提供用戶清新、潔淨、便利、舒適之服務效果，更因電腦化後縮短作業流程及用戶資料查詢時間使得水公司服務電腦化更邁進一大步。迄八十四年六月底止已改裝共約六十所，八十五年度特擴編預算加速轉換。

##### 2.進行自來水生飲

水公司自八十二年七月起，擇定全省廿四個鄉鎮實施自來水生飲，八十三年擇定廿四個鄉鎮，八十四年度

第三期生飲增加為卅二處鄉鎮地區，其辦理項目包括淨水場之設備改善、管網汰換、洗管更生等工作，並進行用戶自有設備如內線、蓄水塔、受水池等普查建檔工作，宣導用戶正確用水常識，以確保生飲品質。

### 3. 開辦用戶服務信箱

為將經營理念實現於行為識別以提升服務品質，每週二在中央日報開闢「用戶服務信箱」。內容有：自來水簡易評定法、節約用水方法、申請接水應辦手續、自來水生飲、管線汰換等攸關民眾權益與用水知識。民眾若對自來水方面有疑慮，均可透過此「服務信箱」獲得解答。

### 4. 積極推行節約用水措施

節約用水能使用戶免於缺水，減少開發水源壓力的有效方式，間接達到服務用戶的目的，水公司目前推動措施如下：

- (1) 印製多元化之文宣資料及節水影片，洽請各機關、學校張貼公告及提供各地服務所利用民眾集會活動分送或播放。
- (2) 為宣導民眾使用高效率省水設備，由水公司暨所屬單位辦公廳舍率先改裝省水設備，再將改善後之效果分析解說，提供各機關、學校及用戶參考。
- (3) 擴大慶祝八十三年自來水節，舉辦「自來水週」活動，開放全省各地區十四處淨水場供民眾參觀，參觀人數達一萬人以上，增進民眾惜水節水之共識。

### 5. 推動品管圈(QCC)活動

水公司在八十年度導入CIS，即規劃以推動品管活動作為激勵員工士氣、啓發員工潛能之利器，進而發揮團隊精神，提高工作效率，改善企業體質落實經營理念。自八十三年度開始進行培育種子成員並展開組圈活動，自辦成果發表會，相互交流觀摩等，迄八十四年六月底組圈已達九十八個，活動成果良好。

## 五 目前重點工作

### (一) 加強視覺識別(VI)轉換

水公司機構遍佈全省，辦公廳舍、服務場所、交通工具、文書用品等新舊雜陳，由於財政拮据，如果一次更改勢必得支付一筆龐大開銷，公司財政無法負擔，水公司為推行CIS，訂有中長程發展計畫，視覺識別係依據中程發展計畫逐步辦理，預計至八十六年度視覺識別轉換完成。

配合年度預算每年編列服務台改善經費、企業標誌、精神標語……等經費，目前正加速改換中。

## (二)積極推行品管圈(QCC)活動

水公司鑑於業務、員工分散，為使QCC活動能確實達成效果，活動進度採循階漸進，活動範圍由點而面。實施步驟如下：

1. 訂定品管圈活動實施要點：將實施目的、組織、作業要領、發表體系、獎勵辦法等明文規定。
2. 舉辦QCC種子成員培訓班：成員由各所屬單位挑選求知慾強富學習熱忱之菁英，並聘請國內品管名師陳耀茂教授授予QCC理念及手法。成員除學習理論課程外，更以實例研習組圈發表，以加深印象。
3. 編印品管圈作業手冊：手冊內容包括品管圈活動意義、基本理念、選題要領、組圈步驟、活動記錄表格、成果報告書撰寫等以供員工參考。
4. 展開組圈活動：區處正式組圈，依業務改善必要之緩急，選定活動主題進入正式活動。
5. 區處自辦成果發表會：活動期間以半年至一年為一期，各區處自行辦理成果發表，績優圈即予獎勵，並推舉代表參加總公司發表會。
6. 舉行總處發表會：依參加發表主題區分業務、工程二類，為評選公平客觀，評審委員除擇請內部實務專精主管擔任外，並外聘國內品管專家參與。評審結果依成績高低各取卓越圈、優秀圈、優等圈數名，頒予獎牌獎金。
7. 品管圈實施成果，屬通案性由業務主管單位研究後予以標準化通函各區(工程)處實施，屬個案性者，則由研究廠所繼續執行，以貫徹品管之精神落實於全公司。

## 肆、實施成效評析

### 一、實施成效

#### (一)做了一次徹底的企業診斷

形象調查是水公司成立以來最具廣泛性與深度性的調查，就公司現況、形象兩大層面了解員工、用戶及相關機關對本公司經營管理、產品層面、現存形象之意見及建議，以爲MI.BI.VI.設計之藍本，並搜尋公司未來發展走向。調查結果褒貶均俱，對公司具有深切價值。

#### (二)建立清晰的經營理念

水公司以往並無刻意標示經營理念。惟提供質優量足自來水一直是全體員工努力的目標，理念清晰經清楚明示後，更能激發員工向心力，有了遵循的目標。

#### (三)設計出嶄新活潑，具多重意義的企業標誌

新標誌在兼顧原有標誌上適當調整，經全體員工甄選，選出符合時代需求配合經營理念之新標誌，具嶄新活潑多重意義之標誌，讓外界有耳目一新之感。

#### (四)提升員工專業知識

自來水公司員工平日在本行領域，少有吸收新知機會，藉由CIS之導入而擴展其知識領域，加上各種教育訓練講習、專家演講、參與品管圈活動、觀摩其他企業實施情形等提升員工專業知識。

#### (五)員工踴躍參與，有助於發揮團隊精神

水公司所屬單位擴散，員工平時分散各地少有共同思想理念。CIS之推動在整體性、統一性原則下，理念一致，VI一致，引導員工在行爲上建立與公司榮辱與共之理念。

#### (六)提高服務品質

水公司推動的重要工作如水質改善、自來水生飲、美化服務台、電腦化作業、實施品管圈等均爲滿足用戶需求提高服務品質之具體表現。

#### (七)實施品管圈活動爲基層注入一股活力產生質變效果

自八十二年開始實施品管圈活動，員工針對自身亟需解決之問題組圈進行改善流程，已於基層蔚爲一股風氣。

提振基層員工工作效率，改善服務態度，並產生了良好的質變效果。

(八)提升公司形象已獲初步成效

1. CIS 導入，水公司全體員工在憂患意識下共識共勉共同努力，使得八十二、八十三、八十四年度經營績效大為改觀。實質的績效獎金更鼓舞員工士氣，造成善性循環。

2. 推動CIS 成果獲省府肯定，推薦參加八十三年十一月舉行之「中區行政革新觀摩展」，展出有關CIS 的單位僅有三家（合庫、華銀、水公司）可見受到讚賞與肯定。

## 伍、未來努力方向

### 一、長官的持續支持

推動CIS 是持續性的工作，無法一曝十寒。是既花錢又耗時間的事，絕不能因人事更迭，主管重視有別而忽視，造成推動上的困擾。水公司自八十年引進CIS 後，受到各級長官的支持，在經費拮据下，撥款進行委外工作，又列入績效考核項目，使得CIS 得以持續發展。未來仍有賴上級長官的持續支持，才能使此一工作不致無疾而終，也才能鼓舞工作人員之士氣。

### 二、繼續加溫，造成氣候

水公司推動CIS 基礎已定，目前應加強進行視覺轉換，儘快將舊式營業場所全面改裝，並推廣品管圈提升員工工作效率，以落實經營理念。這些工作碰到的困難仍然很多，需要不斷的替員工打氣、加油，時予獎勵表揚，使之成為公司文化的內涵，形成一股氣候。

### 三、講求方法，引導員工努力方向

實施品管圈，係為提高服務效率，對公司體質改善助益頗大，由於發自基層，在原有保守、被動的氣候中，要員工自動自發組圈挖掘問題尋求解決方法絕非容易之事，在公司政策下，易流於敷衍應付，甚至粉飾門面，無法真正落實。因此要時予打氣，提供講習機會，配合實地查證，隨時修正

實施方法，以引導員工進入狀況。

#### 四、著重管理導向

自來水公司累積幾十年的經驗，在工程方面技術已臻成熟，而管理方面亟待加強。引進CIS對水公司而言是一嶄新的管理策略，需要管理階層的重視與支持，才能發揮應有的功效。

#### 五、主管應不斷充電

推行CIS成功與否，主管的了解與支持占極重要因素。雖然主管有參加講習之機會，然而管理知識日新月異，需平時不斷吸收管理新知並觀摩其他企業做法才能使CIS推展順利。

#### 六、品管圈(QCC)活動應逐步擴大至全面品管(TQC)

水公司實施品管圈是由基層做起，將來逐步擴展至全公司，以達到對人、事、物等全面品管的階段。

#### (七)加強媒體宣導，爭取民眾支持

水公司向來很少在媒體上宣導，民眾對水公司印象始終停在水廠時代。在實施CIS以後應不斷利用媒體向民眾宣導各項重大建設，水質改善以及各種服務措施，以贏得民眾信心與肯定。

### 陸、結語

台水公司實施CIS歷經四年的努力，在有計劃的引進，吸收其他單位的優點，並加強員工教育訓練與宣導，加上長官的支持與配合，以及基層各單位的熱心參與、努力貫徹下，已稍具成效。希望再接再厲，改善企業體質，建立良好企業文化，以提升企業形象。

## 參考資料

1. 林磐聳 企業識別系統／CIS 藝風堂 79年 9月
2. 施國琛 以CIS重塑自來水文化 82年 3月
3. CIS工作小組 認識自我—從形象調查談起 台水月刊第十卷第十期
4. CIS工作小組 重新包裝整裝待發—談本公司新標誌 台水月刊第十卷第十期
5. 張百清 台灣CIS戰略 耶魯國際文化 82年 7月
6. 張百清 日本CIS戰略 耶魯國際文化 82年 6月
7. 陳新譯 重建企業形象 遠流出版 80年 3月
8. 八卷俊雄 企業形象戰略 藝風堂 77年12月
9. 山田理英 新CI戰略 藝風堂 77年 5月
10. 加藤邦宏 CI推進手冊 藝風堂 80年 3月
11. 李宛蓉譯 老化企業再生 遠流出版 81年 6月
12. 日本型CI戰略 藝風堂 78年 3月
13. 加藤邦宏 企業形象革命 藝風堂 77年 3月
14. CI理論與實務 藝風堂 79年 7月
15. 中長程計畫 臺灣省自來水公司 84年 1月
16. 臺灣省自來水公司經營管理成效與企業形象調查 文化大學 82年 6月