

組織核心價值與CIS設計價值之研究

黃如足* 管倖生**

*國立雲林科技大學設計學研究所

**國立雲林科技大學視覺傳達設計系

摘 要

設計是一種有目的性的創造行為，一場國際會議如何藉由設計思維，繼續創造出組織的核心價值與形象？設計的任務在整個活動專案上扮演何種作用？本文以「中華民國周易學會」為研究個案，透過參與觀察與訪談，探討創辦人藉由承辦 2005 年國際易經學術研討會，如何延續社團宗旨、堅守組織核心價值而創造有口碑的組織形象。從組織運作整合過程中，探討組織核心價值和 CIS 設計運作的邏輯，觀察內部成員如何適時發揮團隊精神，凝聚內部向心力，共同彰顯組織的核心價值。研究結果發現：1. 設計師洞悉出明明德 (manifesting virtue)、利天下 (benefit the general people)、至誠信 (highest honest and faith) 三大核心價值而體現在設計活動上。2. 組織透過設計專業者的協助，創造組織視覺感動與服務感召，再度提升組織在國際上的成功形象。3. 在 CIS 設計整合的運作下，對非營利組織而言，可表現出兩方面的價值貢獻。在宏觀方面，設計引導具體實踐組織核心價值的再現與組織文化的形象與識別。微觀方面，設計創意貫穿於組織運作的臨時性任務編組，可激勵團隊合作的力量，而創造出組織的核心能力。

關鍵詞：非營利組織、設計管理、組織核心價值、統一識別系統、組織形象

I. 前 言

1.1 研究動機

20年來，較少見到核心價值與設計論述的研究。過去，組織核心價值的研究議題，一直是管理學門所探討的範疇。而設計是一門具整合性的特殊學科，在設計管理的研究上多聚焦於專案管理，少有思考到組織策略層面的核心價值。近年來，Jim Collins的《Build to Last (基業長青)》及《Good to Great (從A到A+)》暢銷書引起管理領域的關注，許多管理學院已列入研讀教材之一，在實務管理方面被更多企業經理人奉為圭臬。自Collins對核心價值提出獨特的見解和研究見證後，核心價值的議題在學術與實務方面兼具發酵的影響力。由此可知，一般營利事業視企業文化為組織再造的重要推手。那麼，設計管理的重要議題，是否也觸及企業文化深層的探討，在學術上，如何整合設計與管理的專業，直指組織策略核心，去擴散設計的能量與價值，讓組織競爭力更強化的方法。可惜，目前的學術期刊少有篇幅去探究。

儘管Collins關注的個案皆屬營利的知名企業，對民間社團並無特別的討論。他認為「核心價值」可一體適用於政府

機關或非營利組織 (Non-profit Organization, 以下簡稱NPO)¹。對非營利事業而言，「核心價值」更是凝聚組織成員與社會脈動的企業靈魂。時下的NPO也越來越重視管理議題，甚至透過設計專業達成良好的組織形象。如今，設計專業已伸展至各個領域的機構，當然包括NPO部門對設計的肯定與認同。回顧過去的研究，發現NPO很少論及設計層面的討論。實務操作上，一個設計者對NPO提供實質的設計行為，不外乎視覺傳達、產品設計與活動企劃，驅動「設計」的效益對NPO組織的文化形象並未貫徹一體。由此可知，核心價值對NPO的設計論述或研究更付之闕如。

設計是一種有目的性的創造行為，在過去的企業組織上，通常藉由產品設計與行銷包裝，來創造市場的利潤或增進公司的競爭力。而設計服務豈止於有形的設計工作，以組織管理學的實務觀點，設計更能扮演無形的服務效益，如企業形象 (company image) 與品牌識別 (brand identity) 等成為公司的永久價值及資產，此設計活動也是創造公司利潤的核心動力。對NPO而言，組織活動與服務並未如一般企業具有實體產品，更須仰賴建立機構的形象及品牌，以取得支持者的認同和募集足夠資源來實現組織使命 (林哲生, 2001)。其中組織的願景和使命如何展開，從理念宣



揚到確定核心價值，實為設計管理者須費心思量的議題。以本研究的目標團體 (focal subject) 來說，是屬於NPO的台灣民間社團 (中華民國周易學會)，始於承辦一場國際易經學術研討會之後更提升國際上良好的印象，為探究該組織文化形象之運作脈絡，以及設計者如何彰顯組織核心價值？其中的問題包括：

1. 一個民間社團如何建立品牌形象與組織核心價值？
2. 非營利組織的形象如何從CIS設計中，具體彰顯出組織的核心價值？
3. 設計者如何與其他單位進行分工合作，共同實踐非營利組織的使命而提升良好的形象？

針對上述三個層面思考，是為本研究之動機。

1.2 研究目的

在激烈競爭的市場中，良好的企業形象與品牌是企業卓越核心競爭力的終極展現。隨著組織核心競爭力的呼聲，對NPO團體來說，明確而良好的形象，是爭取社會認同與募集資源時的重要關鍵。一般NPO常見的設計手法就是導入CIS，來建立組織內外有效的溝通，達到支持者對組織認定的認知效果，以及與眾不同的核心優勢。設計在一個企業內是屬於策略性工作，而非服務性工作，成功的企業已將設計納入主要的管理規則，或是公司組織層級內，將設計運用為消費者能夠接受的現代科技 (龍冬陽, 2002)。由設計參與的層面與任務來看，當設計被導入NPO活動專案時，組織運作及設計傳達的過程為何？設計扮演NPO形象力的建構，過程中是如何揉合組織經營及組織策略為基礎，向來是設計管理必須向前跨越的一大目標。

本研究選擇易經研究社團中，組織制度尚屬健全的一個目標團體—中華民國周易學會 (以下簡稱周易學會)，在承辦一場國際會議後加速提升其社團知名度，其因不僅設計助力加分，尚有其他因素影響，故試以探討該社團自創辦以來，組織核心價值與設計價值之因果關係。試圖釐清甚麼是核心價值？如何創造出組織核心價值與設計價值的效益？由實際案例，探討領導人和設計者如何在核心價值的基礎上具體實踐，及分析CIS設計規劃的活動，對組織形象有何影響？因此，本研究以單一個案 (周易學會) 為主軸，採用參與觀察法並輔以非結構訪談，來檢視核心價值與設計價值之互動關係。預期達成具體的研究目標有三：

1. 探討組織核心價值與CIS設計運作的互動關連。
2. 觀察組織如何展開核心價值的具體實踐。
3. 探究設計者如何解構核心價值及其設計思考與操作手法。

II. 文獻回顧

2.1 組織核心價值之基本定義

組織 (organization) 是由一群人基於某一共同理想、宗旨或目的所組合而成的團體。一個組織的存在有其核心的意義，而此核心的意義通常是為了滿足組織成員本身的需求，或為了滿足組織外部環境的某種需求。過去30年，組織發展 (organization development) 的認定被提倡為依存核心價值的生活方式和應用 (Margulies and Raia, 1988)。而核心價值的概念意義又從個人到群體的價值觀，擴及整個企業文化 (corporate culture) 的組織行為。從組織群體的外表觀察，我們看到了人為表象，在人為表象裡層則有價值與行為規範，提供最多的理解程度，所以容易觀察但不易解讀；而在最深處更存著核心理念與基本假設，雖然不易觀察，但卻是理所當然形成文化表象的基礎 (Hawkins, 1997; Schein, 1992)。因此，組織文化 (organization culture)²可說是一種組織成員共享的價值觀，而此價值觀會隨著組織成員的行為規範，以區別出與他組織的不同。

要了解組織文化的內涵，必須從價值觀著手 (Ott, 1989, p1)。價值觀 (values) 在企業管理學被視為一種長期有效制定的指導原則；什麼是公司要堅守的，什麼是員工所信仰的。整頓和驅動組織，創造一種機制規範、態度和習慣的鼓勵，將引領長期的成功 (Collins and Porras, 1994)。許多學者認為價值觀或組織的價值系統，是定義組織文化的關鍵要素，甚至認為商業致勝的先決條件就在組織的核心價值 (Dahlgard, et al., 1998)。核心價值可說是所有企業目標的先驅，是一切企業目標為之奮鬥的基礎。它讓組織成員認為重要而將其作用在組織所有的活動上，它是組織中一種長期且持續的價值項目，不會因財務上的問題與短期的衝突而改變妥協，有時候會放在宗旨當中一同討論 (薛義誠, 2008, 頁7)。

《基業長青 (Build to Last)》就寫道「能長久享受成功的公司一定擁有能夠不斷地適應世界變化的核心價值觀和經營實務。」作者Collins對價值觀的解釋分為「核心意識形態」和「預想的未來」兩部分。而核心意識形態比喻為中國太極圖的「陰」，代表企業立足的根本和存在的原因。因此「陰」是不可改變的，但可以與「陽」——企業未來願景，進行互補。在策略規劃過程 (strategic planning process) 中，多個學者認為有形的目標和能力，及無形的核心價值是企業經營兩大競爭優勢 (李瑞華, 2003; 林哲生, 2001; Collins, 2001; Dahlgard, et al., 1998)。Dahlgard等人 (1998) 認為一個全面領導人也應由核心價值和核心能力兩個次系統組成。核心價值經常是較無法被清楚定義的，很少像優



異公司所需求的目標與核心能力來展開相同的熱忱與投入。他們更強調核心價值在政策發展過程中若被忽視，將不可能達到卓越的企業表現。

策略規劃是長程的執行計畫，也是屬於高階管理者的工作，所要面對的是組織經營策略的問題。在NPO的經營定位上，更強調宗旨或使命，由使命引導帶領我們前進正確的工作方向或願景。核心價值則介於願景與使命之背後所建立一個可信的基礎 (薛義誠, 2008, 頁9)。李瑞華 (2003) 將vision可比喻為「志」、values 則比喻為「道」在一起的「志同道合」。因此，「願景」、「使命」、「核心價值」，這些詞在成功的企業中自有他們的位置。願景 (vision)，一種憧憬、夢想，是屬於較崇高的期望，但容易流於A slogan? 可因環境狀況改變或調整舊時的新願景。使命 (mission)，亦可稱宗旨或任務，一種宣言、聲明，是屬於較實際的理念，但需要配合目標制定，有可能因外在環境而改變。核心價值 (core value)，是一種組織文化、價值觀和哲學觀，有時也稱之指導原則，是企業在經營過程中堅持不懈，努力使全體員工都必需信奉的信條，也是珍視組織的重要精神來源。

2.2 核心價值與設計羅盤之演繹

核心價值對一個產業經營是不會變的 (林育正, 2007)，但不同產業在實況操作中會有不同的設計呈現方式。翻開設計管理³的相關書籍，大部分都著眼於產業結構的設計行為、設計程序、設計專案、設計部門溝通、設計風格等構面 (Best, 2006; Borja De Mozota, 2004; Cooper and Press, 1997)，較少全面性的碰觸經營藍圖與設計領導的核心。一般產業的組織架構有八大循環的機制，在設計服務產業方面，Stokholm則提出設計羅盤 (design compass) 的八大構面，來描述設計跨領域的藍圖，強調設計並非只是一種知識性的專業，它跨越互動有肌理的領域，將設計定位在產品與過程之間的核心上，必須善用「藝術形勢 (state of the art)」來整合設計的一種模型，在設計過程中用來溝通整合和最優化的決議作用 (Stokholm, 2005)。亦即說，一家公司或組織的領導人，要有這八種特質的專屬人才，在不同構面的學科領域扮演專業的角色 (圖1)，這八種領域分別以兩兩一對呈現出「策略－哲學」、「人文－環境」、「美學－技術」、「文化－商業」。她把設計師定位在美學藝術家與風格造形師之間，設計師需要與更多領域的專家共同完成設計案，諸如文化人類學者、意念發想家、環境學家、商業管理者、心理學家、設計管理者等。

組織是一群為了達到特定目標，經由一定的程序去組成的團體。以本研究個案來說，是由一群熱愛中華文化推展

易經教育為宗旨的團隊所組成，屬於「自主性」的民間社群，以文教志業為目標起點，慢慢建立行之有年的組織章程和制度規範，在組織運作發展下，存在經營管理的問題也適用於設計羅盤的思考邏輯。該組織雖非以營利為目的，但仍離不開商業形式的必要性策略，諸如募款、產品行銷或服務宣傳、組織形象等。即使小到一個專案活動也免不了發揮制度化的目標管理。故本研究用藉用「設計羅盤」為工具，來描述整個個案的組織運作和設計運作的問題，以探索出組織核心價值之連帶關係。在設計羅盤中，「文化至上」是與「商業操作」劃上天平的兩端，設計者如何與其他團隊進行互動與溝通，處處揭露出設計羅盤的全面性整體思維。

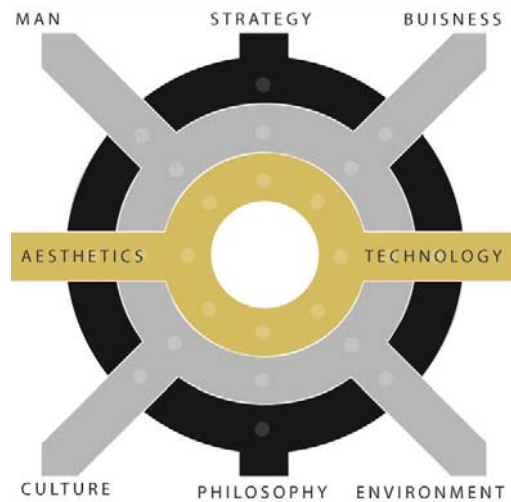


圖1 設計羅盤之藍圖 (Stokholm, 2005)

近年來，設計已隨著時代脈動轉向它原有的本位認知 (從設計的單純描述到設計整合的意涵)，設計羅盤的八大構面可視為組織重要的專業領域，亦屬於策略規劃的構成要素。以組織經營之道來說，八大構面可喻之為「眾星」，驅動組織前進的力量尚有如眾星拱月般的重要。亦即說，在羅盤中心點必然有一核心，可比喻為「月」——為組織上下成員共同擁護之。言下之意，設計羅盤尚有一無形的精神支住，而未顯露在羅盤的中心，顯隱之間形同太極陰陽之象，故要創造組織優勢、蘄露優勢的關鍵除了核心能力外，還要發揮共同的核心價值，這一顯一隱、一陽一陰，一用一體的互動，才能使設計發酵為組織的核心競爭力。核心競爭力也非只限關鍵技術的強項，而是市場、客戶、員工等內外一體共同服務的對象，核心思想或價值一但被動搖，將難以展現經營管理上的一致性認定與認同，故那個核心價值就是主導企業成長的方向與調適組織體質的根源。

2.3 核心價值與CIS設計之演繹

本文所言CIS是參照一般企業識別系統，由理念識別 (mind identity, MI)、行為識別 (behavior identity, BI)，視覺識別 (visual identity, VI) 三個子系統所構成 (林磐聳, 1985)。依朗濤的見解分為三部分：核心價值 (core values)、企業文化 (corporate culture) 和視覺識別 (visual identity)，三者呈現同心圓，由中央的核心價值向外擴展 (朗濤設計顧問群/余友梅, 高蘭馨譯, 1996)。因此，核心價值與CIS設計在某種層次上是有其共同的聯結性。在設計實務上，較重視企業識別設計的「基本設計要素」和「應用設計要素」，如以標誌、色彩、圖案等基本組合型式，再衍生、擴張後加以應用如包裝、旗幟、服飾、廣告等外部識別的認識。有時還被等同企業識別來認知。因此，有些企業因而較重視內部識別，外部識別反而是因為服務或品質而形成無形的商業定位，強調品牌的驕傲與優勢。對於企業感性的認識能力，CIS 不只是為組織設計標誌logo，而是統整企業的品牌形象，具有統一識別系統 (Coordination Image System) 的設計效益。

企業形象 (image) 是一種無形、抽象的價值判斷與心理認知作用。形象不等於品牌，企業識別 (identity) 與形象 (image) 是公司成敗的基礎，品牌形象與組織形象也息息相關，會產生相輔相乘的效果。因此，identity 較偏內部的認定、認同、自明性，image則偏組織外部形象、印象、意象感覺，企業識別的視覺設計與企業形象的策略定位，在評價上應表現一致。當「識別」與「形象」處於協調融和狀態時，一個企業是很容易被認知到它的真面貌，也是希望被目標市場可認知的真實態勢與印象。如果「識別」與「形象」不同，即顯示出需要一個重新整合的過程與實施CI 計劃的調整徵兆。

Collins對價值觀的解釋分為「核心意識形態」和「預想的未來」兩部分，核心意識中又分為核心價值 (帶領組織長期成功的指導原則) 與核心目的 (組織存在的理由)，「核心價值」是抽象的，要使核心價值能夠永久存在並發揮功能，也必須經由企業經營過程中身體力行並堅守的核心精神，以及在經營過程中真正體現出來的實際作為。從圖2-圖4的共通性，「核心」顧名思義是指最重要的關鍵，而「價值」是一種原則、一種標準、一種信仰的文化通稱，支配著人的行為、態度、觀察、信念、理解等。綜觀CIS的發展過程，商業設計考慮的是整體觀念與形象的傳播，整合過程不僅涵蓋組織經營的理念識別 (MI)，來發展組織全員、價值觀、行為及文化風格等活動識別 (BI)，最後透過視覺整合 (VI) 來展現完整的組織形象。

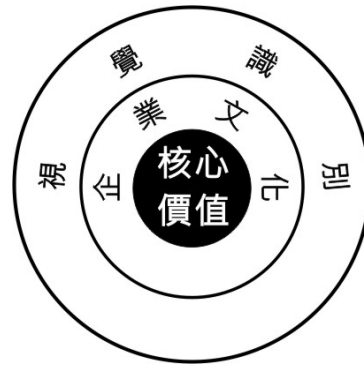


圖2 企業識別組成要素 (朗濤設計顧問群, 1996)

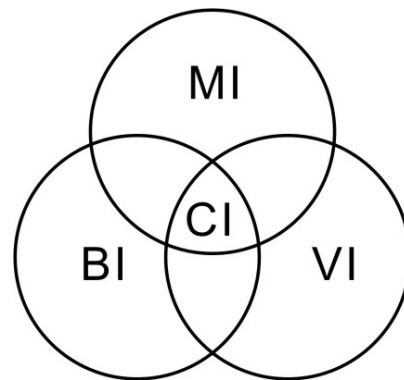


圖3 企業識別的構成因素 (林磐聳, 1985)

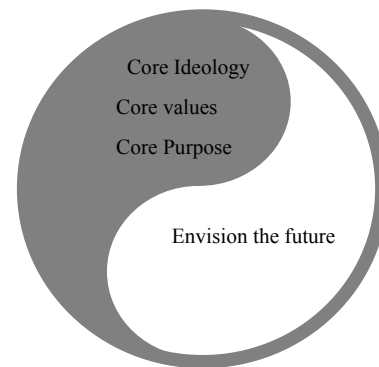


圖4 組織經營的兩大結構 (Collins and Porras, 1994)

但是，以往組織導入CIS常不如預期效果甚至失敗，其因不單是對CIS設計的迷思，在品牌與形象管理上常造成混淆現象 (林正全, 2001)。過去的設計專業最擅長VI標誌設計和品牌包裝，設計者無法參與組織CIS的制定和運作，往往須與企管行銷部門相互配合。在未來，設計作為一種企業經營的戰略，在設計專案上除了完成VI任務，還可在BI與MI上創造更大的能量，活化組織文化的持久價值觀，有效傳播企業形象與識別的競爭優勢。換言之，從設計管理的角度來說，組織可透過策略性工作來執行CIS系統中的內部文



化與信念思維 (MI)，即從核心理念出發，直指組織文化的核心價值，扣緊組織策略經營為基礎，去討論形而可見的視覺識別 (VI) 及活動識別 (BI)。同理之顧，若以視覺外觀形象為先導設計，也要回到企業的本質核心為止，朝向新CIS (Cultural Idea Sill文化理念基石) 的全面設計觀。

III. 研究方法

3.1 研究方法

本研究的範圍是以目標團體 (周易學會) 為個案方式，想要了解一個組織環境的活動及設計互動，組織領導人和設計者如何面對核心價值的信仰賦予意義，探索CIS設計和文化脈絡 (cultural context) 有關的情境，採實地研究法。在自然的情境中，以參與觀察 (participant observation) 和訪談 (interviews) 作為資料蒐集方式。根據圈內人的觀察、體驗、訪談結果，了解各種組織活動的互動行為，研究分為四步驟進行：

階段一，初步的觀察時間和重點放在國際會議籌備前至正式開幕期間，研究者以親身參與實際活動並直接觀察某些活動現象，不加入個人意見。

階段二，焦點較為集中式的觀察，選定的時間是在國際會議結束後，陸續觀察組織領導人、核心幹部之內心動機、信念、外在行為等，經由非結構式的訪問、追蹤與紀錄，進行了解該個案的主要願景與核心價值的形成。

階段三，反覆循環進行的研究流程，參與組織相關的活動主題及內部會議，進行非正式交談與詢問、聆聽受訪者談論某個特定的目標話題。並探究內部成員對會議活動的設計方向與組織形象的聚焦過程。

階段四，後續再找到願意接受訪談的主要報導人，進行交談與深度訪談。

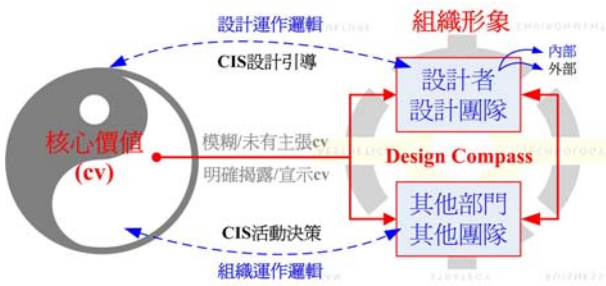


圖5 本研究示意圖

以上整個研究設計，主要扣緊組織核心價值、組織形象、設計引導與活動決策等議題 (圖5)。研究時間自2005年籌備

會議期間起，至會議開閉幕、會議結束後的參與觀察。為評估CIS與組織核心價值的實施成效，以及探討設計對組織長期的影響力，前後歷經三至四年的持續性觀察過程。

3.2 個案背景簡介

本研究目標團體 (周易學會) 是一個自發性的民間社團，該組織於1990年成立全國性社團至今，創辦人秉持四大宗旨 (發揚河圖洛書之學術真諦、闡揚易經哲學的生活理念、激發國人熱愛民族文化情操、提升精神文化的品質與素養) 來推動易經教育的繼往開來，舉凡開班授課、著書出版、講師培訓、赴邀演講、論文發表等。創辦人自1981年倡導易經教育28年，弘易足跡遠及美東、美西、加拿大、日本。1994年起，每年固定參加安陽國際易學大會，2001年於北京會場榮獲易學界的好評與肯定，於此榮獲2005年辦理國際會議最優選的團體。加上此個案擁有獨立的會館和宋代書院的教學講堂，可提供六百位人士，無疑受到國際易學聯合大會的青睞。

該組織首次對外承辦國際會議，始於第二屆國際易學與現代文明學術研討會 (The 2nd International Conference on I-Ching and Contemporary Civilization in 2005) 是由北京「國際易學聯合會 (International Association of I-Ching Studies, IAICS)」, 美國「國際易經學會 (International Society for the I Ching, ISIC)」和臺灣「中華民國周易學會 (Chou-Yi Institute of R.O.C.)」共同主辦。此次研討會的主題重點是以易經生活化與應用，易經義理闡述、科學化義理、義理哲學比較、訓詁與考古為主。選定2005年11月27-30日在台南縣永康市的周易學會大會館舉行。會議成員有來自中國 (含大陸、香港、臺灣)、美國、加拿大、丹麥、英國、日本、韓國、泰國、比利時、澳洲等十六個國家地區一百多位學者專家的研究交流。

IV. 個案研究結果與分析

長久以來，周易學會的經營是有一套核心思想和價值觀，並意識到社團宗旨與願景的終極目標，雖非以正式的「核心價值」為名。但仍可從個案中，了解組織非常重視使命導向和學習導向的服務管理。透過訪談與觀察，檢視CIS三大子系統在組織運作的實際執行狀況，從組織經營理念與深層的文化內涵 (MI)，觀察組織過去文化的成就與延續。其次，了解組織國際會議的標誌、色彩、圖案等視覺識別的整合與應用 (VI)。最後，從組織的行事準則和儀式活動的規範中，觀察其外顯設計的行為識別 (BI)。

4.1 理念識別MI與核心價值

4.1.1 領導人由內至外的理念傳達



1. 組織理念的滲透性

在組織經營理念方面，領導人為讓組織參與者更清楚社團的創立宗旨與易經普及化的國際視野，創辦人在各種場合活動中，如研究班、研習會、會員大會、新春團拜、親子聯誼會、講師培訓班等拋磚引玉的談話致詞中，一再旁徵博引經典珠璣與生活化的座右銘，如最常聽見的勉勵嘉言有「易經生活化、生活易經化」、「辛苦+快樂」、「弘易九洲通九化」、「共發文明、共沐垂涼」、「一燈傳萬燈」等之 (I_Aa01; O_001; M_051201; D_001; Dm_002)。再者，經相關文獻資料分析，從創辦人強而有力的公司使命、願景、管理議題凝聚在重要的活動 (2005年國際會議) 上，由輸入到輸出來強化組織形象的明確聚焦 (圖6)，領導人與核心幹部更不斷地透過各種場合聚會，進行「理念宣達—願景描述—活動整合」的三種策略運作，形成一貫性的活動任務與價值認定 (M_051202)。

2. 組織理念的策略性

在組織深層的文化內涵方面，回顧2005年國際會議的所有活動評量與內容分析，發現組織領導人運用「策略5P」的定義 (Mintzberg, et al., 1998)，把活動策略轉化成一種規劃、一種形式、一種定位、一種觀點、一種手法，來揭露活動使命傳達給核心幹部，由研究者的參與過程中發現：(1) 活動規畫 (plan)：組織領導人對國際會議的成敗相當關切，指引從籌備期到未來可能發生的情境需求，皆應實地模擬、嘗試、演練而前進 (M_050901)，於是大家卯足全力作事前的籌劃與安排。(2) 活動形式 (pattern)：因應組織邁向國際化階段，配合活動需求採「集體領導」的方式及臨時性任務編組運作，加上節以制度的帶動 (M_050102)，使全體成員各居其位、各守其職，貫徹一個共識——挑戰組織不可能的歷史任務，辦好一場國際性的易經學術研討會。(3) 活動定位 (position)：組織領導人為了推銷台灣最禮遇的服務，期勉核心幹部要精心策劃與易經有關的特別節目，並將組織獨特的形象定位出「我們都是易家人的和諧」(M_050301)。(4) 活動觀點 (perspective)：領導人早已為組織描繪「一個雄偉的願景」，透視一套適合組織的根本哲學觀，在活動中，不斷扣緊組織願景和未來宏願 (弘易九洲通九化) 的目標。(5) 活動手法 (ploy)：以驚奇、有創意的活動主題訴求，精心巧妙地透過展演方式，在各種場合中，扣緊「易經生活化、生活易經化」的實踐精神 (Dm_001)。

綜合上述現象之觀察結果，見證所有的行為表現符合經營哲學，如組織的價值、使命、願景、活動概念等，以及在策略面透過溝通概念、互動規劃、企劃方針等，從日常工作與儀式活動的綱領中，發現內部成員將組織的至理銘言

作為參與活動的心理依歸，以下則為訪談兩位設計師平時參與組織運作的心得筆記 (表1)，揭露她們提供logo設計的因由與動機。

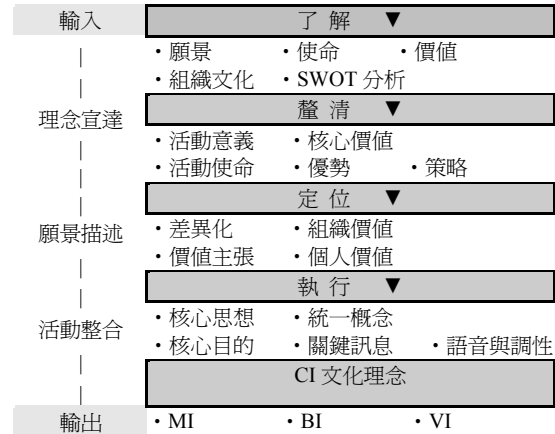


圖6 組織形象的聚焦 (本研究彙整, 2009)

表1 周易學會之至理銘言

歷程	價值語彙【銘言】與引經據典【原典】
1. 未來願景	【銘言】共發文明、共沐垂涼 【原典】〈乾卦〉彖辭：乾道變化，各正性命，保合太和，乃利貞。乾卦文言：天下文明。
2. 宗旨	【銘言】：四大宗旨 (1) 發揚河圖洛書之學術真諦， (2) 闡揚易經哲學的生活理念， (3) 激發國人熱愛民族文化情操， (4) 提升精神文化的品質與素養。 【原典】繼往開來【朱熹〈隆興府學濂溪先生祠記〉之典故】
3. 遠程目標	【銘言】弘易九洲通九化 【原典】老子〈道德經〉54章：修之於國，其德乃豐；修之於天下，其德乃普。
4. 近程目標	【銘言】易經生活化、周易普及化、易經智慧化 (易經三化)：以易法淨化人間、以易學美化人生、以易理淨化人心。 【原典】易經〈繫辭傳〉：故聖人以通天下之志，以定天下之業，以斷天下之疑。〈同人卦〉彖辭：通天下之志。
5. 組織制度與策略	【銘言】世界易家人、同聲相應、同氣相求 (乾卦九五文言) 【原典】〈同人卦〉彖辭：同人于野 (廣泛結交志同道合)。〈家人卦〉彖辭：正家而天下定矣。
6. 創辦精神	【銘言】一路走來始終如易——高山、大海、烈火、寒冰，不能阻擋學易的決心。 【原典】〈益卦〉卦辭：利有攸往、利涉大川。

(資料來源：受訪者I_Ca01, I_Cb01)

4.1.2 設計師對組織理念之認知

1. 對理念的堅持與守成

由表1中發現，設計師充分理解創辦人立基創辦的精神，至未來願景的終極目標，是一種由小至大、由內至外、由近至遠的層次觀，對弘揚易經文化而言，過程中不乏人力、物力、財力的投注，尤其在財務收入方面，創辦人一向秉



持不接受政府補助，不靠名人政官和宗教團體的獻金，不接受沒讀易經的財團或個人捐款。故只有靠研讀易經的成員，設計師以身作則，有感於對易經心法的認同和實際作為，充當無私且熱誠的義工、志工來主動奉獻各項資源(Dj_07-129)。這樣的一股清流和家人般的上下和樂，是建構組織核心價值的基石(O_004)。既不為名也不為利的無私胸懷，才能產生無比的凝聚力量，誠如在中國大陸開班的談話，「今後我們要把握什麼重點才能傳承，給各位兩個字—信易，來自易經61卦的中孚卦……用信念、信易去履行，去利有攸往、利涉大川(Dj_06-182)。」唯有站在這個信念的立基點上，把握始終不渝的組織信仰，體現在社團會歌、出版品、活動文宣上，儘管是歷屆理事長的更替，成員的出入往來、高潮迭起的變易，也毫不動搖組織的核心價值(I_Ca02)。

2. 對核心理念的體悟與認知

經過表1的內容摘要，與設計師非正式的訪談，提到核心價值的意義與設計之間的各種實踐性，設計師以多年來參與組織運作的心得，翻開她們個人筆記，過濾與組織願景、未來目標，在教育推廣可落實的價值語彙，由精簡、濃縮、整理具有意義的概念化詞彙(表2, CV階段1)。每一個詞彙將說明進一步純化、篩選、淘汰，去蕪存菁後，採重點式的提出三至四組核心價值語彙(CV階段2)。最後經設計師反覆思考與回憶創辦人的核心精神，選出符合組織的三大核心價值(v1, v2, v4)，列為核心價值的首要綱目。

表2 核心價值調整對照表

CV 綱目	CV 階段 1	CV 階段 2
v1. 明明德	1a 德施普也 1b 盛德大業	1a 自昭明德 1b 盛德大業 1c 和順道德
【說明】	<ul style="list-style-type: none"> 將 1a「德施普也」改為「自昭明德〈晉卦〉」，融入「明明德」。 保留 1b「盛德大業」。 將 3a「和順道德〈說卦傳〉：和順於道德而理於義，窮理盡性以至於命」移入「明明德」。 	
v2. 利天下	2a 利有攸往 2b 道濟天下	2a 利有攸往、利涉大川 2b 道濟天下
【說明】	<ul style="list-style-type: none"> 2a 出自〈益卦〉卦辭，故簡化為一句。 保留 2b「道濟天下」。強調利天下的重要：君子動而世為天下道、行而世為天下法、言而世為天下則《中庸》。 	
v3. 和合	3a 和順道德 3b 和兌同人	v3 綱目刪除
【說明】	<ul style="list-style-type: none"> 將 3a 併入 1c，取消 3b，因 v2 利天下已包括 3b 和兌同人之必要含因。 	
v4. 至誠信	4a 中孚至誠 4b 至中和	誠於中、形於外，故君子必慎其獨也。
【說明】	<ul style="list-style-type: none"> 可酌增「誠於中」，出自《大學·釋誠意》，讓周易學會的品牌也建立「誠於中、形於外」的形象典範。 	

4.1.3 三大核心價值的內化與外顯意義

組織的核心價值有助於明確指引未來的發展方向和堅持永久的理念，組織管理者透過深思熟慮的一種程序，用外部的國際動向來提升內部形勢的因應之道。由表2內容的熬煉及去蕪存菁，設計師提煉出最核心的、無法再分割的、互不重疊的「組織核心價值」，自我發現周易學會的精神蘊藏「明明德」、「利天下」、「至誠信」三大核心價值。

1. 明明德 (manifesting virtue)

設計師深信組織的核心價值就在易經文化的DNA。易經是一部中國聖賢集大成的智慧結晶，周易學會秉持《大學》做人方向，提倡應彰顯人人本具有的光明德性(明明德)，再推己及人，使人人去除汙染而自新(親民，新人也)且精益求精，做到完善的地步並保持不變(止於至善)。這箇中猶如《易經》有不易、簡易與變易的內涵，明明德首重修己，《易經》論德有79處，如晉卦的「自昭明德」和蹇卦的「反身修德」，都是強調君子德行價值，唯有具足內在光明品性，才能散發出光芒的人文氣質與文化盛世。

2. 利天下 (benefit the general people)

利天下是一種較難實現的「大同世界」，但是為了推展中華文化和世界交流，實踐聖人遺訓要不怕高山、大海、烈火、寒冰，哪一個經典可以度過時間的長河而歷久彌新，成為西方思想未來的顯學，周易學會的團隊就是這股傻勁為中華文化默默付出，不為私欲不為名利，加上理解「明明德」的真諦，只有同心利有攸往、利涉大川、道濟天下的大無畏精神，把利益群生的崇德廣業加以光大，使之延續周易文化的生生不息。

3. 至誠信 (highest honest and faith)

周易學會永不變渝的終極目標是提升人類精神境域的加油站，在組織團隊裡非常強調小畜卦的尚德、養賢，及追求和諧愉悅的氣氛，以落實易經生活化的理念。進而效法周敦頤的聖希天，賢希聖，士希賢的精神，最後累積日常生活中一點希聖、希賢、希君子的行誼，而積累為組織成員的大畜卦尚賢、頤卦養賢、鼎卦養聖賢的生活易經，期許全員一體秉持「至誠至信」的中孚卦，達到兌卦「朋友講習」的法喜，全員透過《大學·釋誠意》的「誠於中、形於外」之君子風範，對組織及個人生命的體驗才能獲得完整極致的實踐，此一有系統的價值規範，更有利於組織品牌建立「誠於中、形於外」的成功典範。

上述這三個核心價值，提供設計師自我定位與契合組織政策精神，設計師掌握「學(明明德)→覺(利天下)→悟(至誠信)」三階段的人生價值，並實地發揮在組織運作管理的行動目標上，省思個人從易經聖人和組織班務所教導的事



物，以生活實踐的方式做出來。而後經過各種人生歷練反思自己「我們為何而來？參透為何？迎接為何？」，最後集經驗大成體悟自己可以做判斷的能力，用一顆誠心執行所學習和察覺的事務 (I_Ca02)。

4.2 視覺識別VI與核心價值

4.2.1 設計過程與溝通 (國際會議期間)

1. 大會標誌之設計理念

2005年國際會議是採任務編組方式，當各組主任遴選旗下的組員名單後，公關組有位成員自願提供大會標誌 (logo) 設計稿，圖稿在第二次籌備會中提出討論，雖由創辦人勾選定案，但設計師仍不滿意，在最後完稿的階段又自行修改細節，並附上幾套配色提交給公關主任 (I_Ca03)。公關主任是室內設計師，之後舉凡會場就以該logo作為延伸的識別系統 (圖7)。事後回溯訪談logo設計師，談到其設計構想是來自易經的陰陽符號，用在該次會議上最貼切不過了。她簡鍊敘述標誌設計的原由：(1) 取「易」之文字造形：先取《易》之字義與日月陰陽，故以文字圖像當作會徽設計的基礎。(2) 取「蜥蜴」圖騰變形：其次取《易》之形似壁虎 (蜥蜴)，與S形來象徵陰陽交流之靈動感。(3) 取「●、○、S」生生不息之意象：並以太極S、陰陽、虛實為變體，最後賦予圓形反白，以示大會活動圓滿成功 (I_Ca04)。



2005 國際易學研討會 International Conference on I-Ching



圖7 會徽標誌設計

2. 視覺識別系統：VIS設計

當大會logo定案後，就將此符號貫穿於組織運作中，一來可激勵成員的向心力，二來展現設計專業的魅力。一個個圓形logo在活動會場角落中浮現，讓人眼睛為之一亮 (圖8)，既有整體性的一致表現又有明顯的識別引導作用 (O_002)。設計者依循太極意涵與組織信念，以醒目圖像作

為形象策略方案，和吉祥徵兆的「紫氣東來」色彩，將主軸放在創造會場的視覺感動上，以及設計專業的美感呈現，裡裡外外搭配視覺設計的成果，具體展現出會議的核心理念與組織文化的涵養氣質。後來，換另一位設計師接手負責會場內外的所有視覺文宣資料，包括名片、識別證、海報、旗幟、布條、會議手冊、手提包、來賓贈禮與紀念品、制服、T袖、活動周邊皆套用此 logo圖騰，後續並進行發包工程和帶動義工佈置會場 (I_Cb01)。



圖8 視覺識別設計 (VIS部分)



4.2.2 設計形象與識別性 (國際會議之後)

繼國際會議結束後，組織形象受到國際學者的肯定和讚許，新聞組在訪問學者花絮中，一致感受團隊的熱忱投入與精緻設計，整體環境氛圍是美好和諧的。在會後迴響中，有學者描述參觀了會館的上上下下，首先映入眼簾的是本次大會的標誌，一個非常有創意的logo，它既能表達太極圖所包容的全部意涵，又很形象地傳達薪火相傳的弘易精神 (Dj_05-75)。大陸學者讚嘆說整個會場恢宏大氣，極具親和力與凝聚力，可以營造一種祥和的學術氣氛，這是在傳道受業方面，提升心靈和淨化頭腦所發揮的神奇作用 (I_Da02)。由於logo設計明顯易懂、易於表達活動目標，建立起容易溝通的知識內涵，使所有與會人士都樂於好評，甚至活動結束後，徵詢logo作者意見，企圖延伸下屆會議活動的使用。由此可知，設計不僅是組織服務性工作，更是一種策略性工作，如果少了視覺刺激和引導作用，這個會場將顯得單調沉重，甚至無法傳達活動的主題與目標。

4.2.3 設計力的持續發酵 (繼國際會議後)

1. 國際書展

自2005年國際會議的成功展現，因得利於設計的驅動，使得組織越來越信賴設計師的協助，舉凡圖書出版的編輯與設計，國際書展攤位的展示設計與文宣品，組織成員亦發揮設計角色的策略，使組織形象大大提升了整體內涵與格調，如凝聚共識、美化氣氛、為組織形象加分等。為了宣揚易經圖書的推展，首次在2008年國際書展曝光，設計師配合書展需要，參與協助叢書撰稿與網頁製作。設計師說到對意義非凡的歷史見證，自己甘之如飴的投入 (I_Ca06)。另一位設計師也把設計專長結合在管理職務上，身兼組織外部出版社的總經理，提升出版品的格調與設計感，在組織推廣、創新管理及設計標準的策略上，提供更可靠、有效的政策執行力，而建立有效率的設計管理機制 (I_Cb02)。

2. 新書發表會

為讓更多人了解易經思想的普及化，一如往常舉辦的新書發表與作者簽名會，每推出一本嘔心瀝血之作，不僅在內容撰述上獨樹一格，在編輯設計上也顯得精緻典雅。如《易經與論語》、《易經與花語》在各班義賣推廣上，設計師從文字撰稿、圖片拍照、編排設計等介紹新書的製作過程、出版緣由及價值觀，受到讀者熱烈的肯定，班員如獲珍寶的典藏或大量購贈 (O_003)。於此專業性，編輯設計當然不可單一居功，而是選定圖文並茂、裡外相合的設計風格與策略，更符合了閱讀者探索索隱的意境與美感 (I_Cb03)。

由上述兩個設計花絮得知，設計是增加事務的質感與氣

度，對組織形象亦有深遠影響；視覺傳達設計不僅有美化組織的形象作用，更是打造組織品牌的重要推手。然而只有美麗的外表包裝還不夠，實質內涵的價值觀才是整體設計的延伸與擴張。設計非只一次性、單向性的任務配合，而是長長久久、永續性的創意角色與指導工作，並扮演組織內在體質與組織外部形象的溝通橋樑。

4.3 活動識別BI與核心價值

4.3.1 策劃過程與溝通 (國際會議期間)

1. 活動策略與制度化管理

由領導人的策略性指導中，帶領組織上下成員發揮活動醞釀階段 (I_Aa03)，充分表現三大活動規範：

- (1) 活動宣示：當組織領導人決定承辦2005年國際會議開始，自會議前一年半，成立國際事務委員會進行籌備，包括行政、學術、總務、財務、新聞、公關、旅遊等七組人員 (O_007)。領導人在2005年初的會員大會上，即透露年底舉辦國際會議的玄機，後續相關聚會場合諸如新春團拜、會員研習營、各期研究班，勉勵全員全力以赴這個歷史性的任務，希望大家同心同德、齊心戮力，心中只有一個目的，就是希望將周易學會的易經生活化展現給所有與會的學者面前，舉凡交通、食宿、參訪及會場安排近可能滿足每一位學者的需求，十足體現家人卦的精神 (Dj_05-83)。並將這次活動事件當成「天下大事」，而非個人之事，上者要繼往開來，下者要川流不息，以秉持易經一家人的器度與胸懷，為「弘易九洲通九化」的易道國際觀注入新的活力 (M_050101)。
- (2) 活動規劃：組織領導人充分授權委員會和各組主任 (M_050301)，由委員會不定期追蹤進度，前置作業分為前、中、後三期。在各組主任的帶動下，全員集思廣益共同規劃相關活動，六次籌備會不斷作會前的實地模擬、測試和演練 (M_050501)，以迎接活動期間的各種挑戰，直到會後再由領導人召開檢討會才告結案。大體而言，國際會議的作業流程是一種凝聚共識的過程，符合基本要項如行程規劃，申請文件追蹤、與會出席人員、論文內容變更、議程順序調整等持續溝通、改善 (I_Cc01)，以及創新出多重選項，開發新構想的各種活動方案，結合易經生活化的思想，將易經深澀哲理巧變為創意節目 (I_Cd01)。迨至最後會議登場，欣見各組夥伴「各安其位、各正性命」，盡心盡力，各組於綜橫向之間的訊息傳遞，透過「節以制度」的帶動 (M_050102; I_Bc01)，讓個人與組織目標趨於一致，使會議活動在互動中邁向真善美的藝術管理。
- (3) 活動分組：組織管理打破15年來從未有的授權制度，創

辦人授權給主任、副主任及組長去拔擢人才 (I_Ab02)。因此，配合國際會議的臨時性編組，在周易學會既有的組織結構下，重新調整人力資源，並吸收新的生力軍 (I_Ba02)。這些成員都是無給職的義工、志工，心中只有一個目的地和共識——大家剝了時間全力配合演出 (M_050301)。每個成員都非天生的表演家，但經創意預想、修正和演練，從生疏到實地模擬的熟練，終於在活動期間贏得國際掌聲。在各組主任積極領導，不吝發覺內部人才，建立同門師兄弟情誼，各成員互相激勵 (I_Bb01)。各成員則利用個人知識、資訊、經驗和意見，盡而培養終生學習的技能和增加組織績效的工作效能。

2. 活動識別系統：BIS設計

從組織內部管理到外部推廣的各種層面，看到組織的行事準則，表現在日常作息或儀式活動上，反應出四大活動形式與手法(圖9)如下：

- (1) 公關推廣：配合國際會議之籌備會與研習會，公關組特地安排國際禮儀講習，如食衣住行育樂的應對接待等實地演練，期以參予本次的工作人員達到「觀乎人文」以化成天下的理想境界 (M_050901)。而公關組扮演組織形象的重要窗口，因此特地量身製作工作人員的現代旗袍，不管穿深藍或粉紫，都顯得高貴氣質。體現「誠於中、形於外」從穿的講究到外在言行舉止的端莊，加上事前的演練，更凸顯專業形象。爾後在正式會議或開畢班典禮，看到身穿這套旗袍的人，有如見諸周易的文化使者，身同感受參與國際會議的殊榮感 (O_006；I_Ba05)。
- (2) 服務態度：熱情的款待，讓人有賓至如歸之感，因學者過境航班轉機沒時間做事前準備，疲憊奔波得很辛苦，所幸下了飛機看到服務周全又熱情的招待與安排，真的很感動 (Dj_05-53)。第一天剛下飛機，周易學會讓我感受很不一樣，到開幕後更加肯定。在大陸的組織雖大，但周易學會麻雀雖小五臟俱全，其完整性是對岸大陸所不及的，甚至學會的招待也是大陸不可能辦得到的 (Dj_05-71)。在這幾天會議，每天都享受VIP般無微不至的接待，連送上餐點都不忘附加一條擦手的溼紙巾 (Dj_05-76)。特別感佩這麼多的義工來服務且非常喜悅，其語默動靜、進退出處若合乎節，更展現謙謙君子的泱泱風範。不論是送冰塊或是開車接送我們，都是創辦人用易經生活化教導出來的 (Dj_05-76)。
- (3) 活動展演：為落實君子以朋友講習，以及有朋自遠方來不亦悅乎，學會的玉女膳群組，身穿現代旗袍

(O_007)，展現家人卦內中之德，親自為賓嘉獻上佳餚，每一道菜都是膳群組精心製作的，以易道入菜色和菜名 (I_Bd01)。這次的研討會所有議程和論文發表都在會館舉行，因此，一切活動都由學會成員自己著手規劃進行 (I_Be01)。如迎賓晚宴尙有主唱會歌與周易賢士、兒童讀經表演、「易經妙音」生活化的丰采、演唱「學會故事」以饗宴學者。另外，為國際會議所精心製作的學會簡介DVD，也利用空暇間進行播放，讓更多與會者認識這個自1981年開始有班務，至1999年成立周易學會，2000年才擁有獨立的書院講堂，見證累積20年才擁有的成果 (I_Ab02)。

- (4) 工作效率：會中的許多義工，每天忙裡忙外、鞍前馬後的全身心投入這次大會的服務，處處事事關心著各位學者的飲食起居與寒暄問候。會後旅遊過程中，看到義工們早起晚睡，早上為大家沏上熱茶，車上途中，還用豐富的旅遊知識和幽默調侃的語言讓大家不覺疲勞 (Dj_05-76)。無論是會議組織還是會後節目的安排，均井井有條、周到細緻、體貼入微，使大家有賓至如歸之感，又親情融融之樂，一點也不辭辛苦的金剛超人。如此無私奉獻的義工自始至終的殷勤服務及彬彬有禮的熱情態度，從我們內心深處受到震撼，也特別感受到易經生活化的必要性與可行性 (Dj_05-79)。



圖9 活動識別設計 (BIS部分)

4.3.2 具體行為與價值發酵 (繼國際會議後)

經由研究者參與各種活動觀察後，透過小組座談，發現組



織行為是由許多價值內化後，表現出外顯的整體文化形象，主要關鍵在於組織成員的終生學習和團隊進場的價值上，「終生學習」要把握時位的變與不變，如服務本位、願景藍圖、體驗價值。「團隊進場」方面則以任務導向、目標訴求、誠信感召、勇於承擔為準則。

1. 終生學習：變與不變之法

(1) 服務本位：周易學會擁有一套進入組織核心的制度，必須經由學員、會員、委員到七組主任，才進入遴選的資格 (O_005)。在班務中，創辦人在機會教育班尋找原動力，拔擢人才，提拔學員進入學會之核心，參與年度會務運作 (會員大會、會員研習會、七組主任聯席會、理監事聯席會、親子聯誼會、會刊編務、專書出版、講師培訓、活動剪影..... Dm_002)，這樣配合班務和會務的交叉服務與學習 (O_010)，身兼不同的角色職務與服務共創「文化列車」，讓組織成員實地體驗以易法淨化人間、以易學美化人生、以易理淨化人心的未來宏觀。一本初衷探尋易經生活化、生活易經化如此多元與豐厚的生命變化。

(2) 願景藍圖：周易學會一向不跟政府、財團企業募款，經費籌設皆來自內部學員，以及和認同學會理念的會員，透過研習會和研究班的活動，來宣傳國際會議劃時代的使命。為了廣闊財源已貫徹組織宗旨，時而各班學員，時而總務組促成企劃群，分別自導自演的帶動各種藝文節目，以柔性行銷來推而廣之 (O_011-013)，以彌補大型會議或專書出版等不足經費。因此，為了達成預算目標，各組主任運用善變技巧與變革管理，創造台上台下雙向溝通的橋樑，以藝文薰陶的方式，鼓勵不斷試驗與創新構想，以感性的藝術表演形式潛移默化、學以致用。

(3) 體驗價值：組織為了讓成員有角色扮演的機會，使大家願意真誠投入與付出。因此，適時的激勵成員在德業智慧上有所增長。如2005年因主辦權的地利人傑，鼓勵成員發表心得論文，雖有別於學術性論文，但也要訓練一般論文寫作的格式。故在國際會議籌備期間，邀請具學術背景的教授主講「論文撰寫技巧」，使未曾發表過論文的人也能循序漸進馬上熟悉寫作重點和方法 (M_050501)。另外，配合每年安陽國際會議或易學論壇，也激盪更多優秀的論文前往發表，並順道安排中原文化朝聖之旅 (I_Bc01)。這些進德修業不僅止於課堂上靜態的學習，而是有次第、階段性的培訓高級講員，提升能講、能寫的全方位人才，以延續組織的永續發展與激發個人潛能的價值觀。

2. 團隊進場：如設計羅盤之網

(1) 任務導向：當班務和會務的活動頻繁時，就須要組織最重要的資源——人力問題，在2005年國際會議籌備會中，招募人員就高達二百多位，最後動用了三百名志工服務，單單工作人員比預期出席的學者多出一倍，陣容龐大 (O_008)。因此，舉凡大型活動必要出動眾多人力，人力調度如同國際會議的分陰、分陽模式——各安其位、各盡其職，在籌組和協調各組工作內容的過程，團隊成員由生疏、演練到熟稔以達成共同目標，並一一克服解決各種臨時狀況，團隊合作的默契與無私捨我的精神，讓周易學會在國際會議展現更親和的形象。

(2) 目標感染：對於國際會議一瞥，很多學者感受到台灣的熱情招待，異口同聲問起義工們如此用心，是什麼樣的精神和力量支柱，使他們無怨無悔的付出。也許從創辦人 (大會主席團一之) 的高尚人格魅力來認識，用易道精神來感染工作人員的生活價值與目標。是易家人的情、易家人的道，讓大陸學者反思假以十日若用這種方式來宣傳，相信是可以達成的 (Dj_05-69)。因此，與會學者紛紛將台灣經驗借鏡帶回大陸與歐美、日韓等地。

(3) 誠信感召：配合易經理論與實際應用在日常生活中，是此社團最具生活化的體驗學習。四天的會議過程，雖然「辛苦」但都有豐碩結果的「快樂」收成，這是組織成員把握了易經經文中的咸卦精神，有感觸、感悟、感通、感懷，到真正感受到易經力量的匪夷所思 (M_051201)。國外學者對台灣行感念最深，「天善地美、人和國興」就是最好的寫照。大陸學者對周易學會的組織稱麻雀雖小五臟俱全，健全的組織是對岸所不及的 (O_009)。整體印象來說，參予盛會與觀光台灣，實乃終生難忘之旅。

(4) 勇於承擔：每一次活動的會後檢討會是必要的，任何活動只要透過檢討才能革故鼎新，截長補短，有所進步和成長。就像舉辦國際會議是第一次，大家邊做邊學，疏漏在所難免，但至少已建立「易道國際化」的架構、教育理想與價值觀，部分細節的不圓滿才有更近一步成長的空間 (M_051202)。與其一人悲願行，不如一群人共擔利益天下事，組織講究的不再是個人英雄而是團隊進場的大力量。如同會歌歌詞所云：不怕烈火寒冰、高山大海利攸往，四聖心法普傳、易道處處芬芳..... (Dm_001)。

4.3.3 文化理念之價值主張 (後續活動)

1. 易經生活館的概念

周易學會的組織情境是建構在創辦人的基本信念下，全員上下共識一體的認同感，唯有認同此一組織宗旨，方以凝



聚四方人才。在各項活動執行上，總不失「辛苦+快樂」的相互砥礪，要成就非凡或共辦文化薪傳，莫非一人可行(O_014)。而在創辦人的集體領導與團隊合作間，渙化一股文化清流，是什麼樣的精神和力量支柱使周易學會邁入25個年頭，卻不見媒體報導和名人廣告，但在易經研究社團中卻具有舉足輕重的地位(M_051102)。攸關制度、人力結構、心智思維與經營信念，研究者經參與觀察及融入團體運作後，發現組織的核心思想是以古聖先賢的行誼為標竿學習對象，以易經生活的體驗化來建構個人生命的價值，以生活易經的普及化來經營組織的目標，種種行誼和舉手投足之間都受易經聖人德澤的感化，整個扣緊食衣住行育樂的文化像是一座活靈活現的易經生活館(O_015)。

2. 共發文明的終極目標

組織的銘言：「易經生活化與生活易經化」，只是一個小我世界；要讓生命發揮極致，還需大我的世界觀，因此「共發文明、共沐垂涼」成為組織的終極目標，如邁向社會貢獻的活動，支援文化、環保、弱勢團體，都是易經機會教育的對象。透過精神之歌：開啓你的離，牽起我們的良，張開你的兌，唱出我們都是一家人(O_020)。以世界一家的概念推廣中華文化典籍，一個「誠」字，貫通中外，每次挑戰不可能的任務，讓工作都帶點挑戰性，於是「合力促進(work-out)」辦法應運而生，組織企圖每個人每一天、每個小時都想贏(M_090301)，敦促成員必須在精神上獲勝、生活上得勝，將形而下的「得」、「勝」轉化為形而上的「德」與「聖」，這樣的內部文化和心念思維(mindset)才能跨越無數的障礙，才能邁向大願景的理想境域(I_Ca05)。

4.4 研究發現

4.4.1 設計運作邏輯

從設計的角度來看，設計的本質是溝通傳達，明確傳達組織核心價值與目的，設計不失其中的信念，易經的本質是陰陽，設計的陰性有隱藏著無限的創意，設計的陽性反應出具體創作的行為，以組織文化學而論，也算陰性設計的一種特質，要闡述文化認同就須要轉化相對應的圖像，一如logo設計背後所存在文化意涵，並非隨著活動專案而任意天馬行空。從核心價值與CIS的設計脈絡，設計師真誠實踐組織的理念與體認到深層的文化，設計創意可配合其他活動不斷的演繹與變化，唯有組織的核心價值不變，設計之創新善變亦不離其組織精神所在。唯有如此，設計才能為組織提升形象力與品牌識別的實質效益。

核心價值是企業最主要的核心思想，也是CIS裡最重要的一環，良好的CIS建立於明確及規劃良好的MIS。一般組

織的MIS很容易侷限在創辦人的思維或理想願景上，不容易落實及傳達至組織上下。以本研究個案來說，核心思想與目的是極為明確、清楚的，因有易經典籍當精神支柱，所以具體表現在VIS和BIS就有方向可循。VIS雖是CIS裡最廣為人知、識別性最高，但並非因一場國際會議的VIS設計，才讓外部來賓及學者感受良好形象與公信力。一個理念自上而下的宣達過程中，要從組織成立以來，一貫堅持和貫徹創社宗旨，國際會議只是落實核心價值的一個觸媒，視覺設計的感動，加上成員參與、服務應對的整體表現，組織形象才更具穩定與提升。

4.2.2 組織運作邏輯

在組織運作管理方面，當設計專業導入組織運作時，「設計」一詞應該擴大界定其本質而發揮設計的功能。猶如設計羅盤上每一構面的兩端，一為經理人的特質或角色屬性，一為執行過程中的兩個專業領域的結合。在組織管理上，如何尋求設計專業的協助，把設計者加入組織團隊中，以設計優勢來創造視覺感動與服務感召。其次，組織領導人應尋求專業領域上的人力素質，若發現設計羅盤上缺乏另一端專業時，除非自己跳入補足成為全方位的執行者，否則應善用跨域整合的相關顧問。此個案發現，組織內部成員具有設計師背景，不僅在國際會議表現出色，在其他出版文宣設計、團隊合作分工上，不斷創造及提升組織在國際上良好的成功形象。

綜觀本個案所有的活動發展，發現領導人清楚傳達組織的理念和宗旨，加速成員對組織核心思想的認定，從「聽聞易象」而「認識易理」到「落實易道」三個過程的提供成員體驗。傾向倒三角形的服務式領導，領導人位居最下層，組織成員在中間一層，顧客來賓為最上層。這符合聖經教訓「你們中間誰願為大，就必作你們的用人；誰願為首，就必作你們的僕人。」組織成員將這些學者外賓視為學術殿堂的菁英，謹守「或作執事、就當專一執事(羅馬書12.7)」，以及「謹慎行事、當像智慧人(以弗所書5.15)」，「當用詩章、頌詞、靈歌、彼此對說、口唱心和的讚美主(以弗所書5.19)」，企圖讓他們走出研究室或理論性，期許向世界更多的人一起互動，有了這個感染力的願景目標(如同人、家人的和諧)與核心價值，就像建立在磐石上的正字招牌，儘管雨淋、水沖、風吹、撞著這招牌總不倒塌。

V. 結論與建議

綜合本研究之結果分析與發現，組織核心價值是建立在組織核心目的的基礎下，領導者有強烈的善念和意圖引導，以遵循組織理念宗旨(或核心價值)，正確傳達給設計師，設計師掌握核心價值的脈絡進行設計行動，以彰顯、符合



組織文化的形象設計。就設計本質與組織管理的互動關係，必須從過往大家熟知的CIS（企業識別系統）過渡到新CIS（cultural idea sill文化理念基石）的設計思維。因此，核心價值（core value）是企業組織管理依據的出發點和基準點，而設計價值則在於設計師如何從設計專業去培養宏觀的視野，以執行不同狀況的設計策略形式。

此外，核心價值為恆久不變的原則，也是凝聚組織向心力重要的來源。以設計羅盤來看，驗證設計羅盤的「文化－商業」兩軸是動態平衡的，不論設計者或是組織領導人應整合文化與商業的兩端，設計思維須讓兩者之間發酵，並產生化學效用。因此，NPO組織應學習「變與不變」的變革管理，在組織運作管理與設計運作邏輯上可朝向周易哲學的思維。強化設計管理在一個組織核心價值的基礎上，含有另一個動態的運作過程不可忽視，包括組織運作邏輯與設計創作邏輯，兩者不可偏廢。

最後，經過本研究之個案探討，期許應用在其他社團組織的建議：1. 提供NPO創辦人或活動策畫者對組織核心價值之理念實踐參考。2. 提供CIS設計層面之深度思考與活動目標管理之參考，據以改善設計的迷失，進而擴展設計的魅力或張力（design power）。3. 提升設計管理者之宏觀視野，設計師應具有組織管理者（執行長）「整體設計觀」的能力，使設計服務契合組織核心價值之要旨。4. 建議後續研究可由願景共享至組織文化與核心價值的設計意念出發，根據CIS與組織形象的設計思維，為NPO組織建構一套新的CIS設計模式。

註 釋

1. 非營利組織（non-profit organization），從字面上“非”具有相對的意味，是“不屬於”甚或隱含有“反對”的意思，既強調非營利的精神，已將企業部門排除在外。因此，廣義的解釋仍可能包括有政府部門和民間部門在內，狹義的解釋則僅指民間的非營利組織。引自台灣公益資訊中心，<http://www.npo.org.tw/index.asp>
2. Schein 將組織文化定義為「當組織學習克服外在的環境及整合內部的問題時，所發明、發現、或發展出來的一套基本假定（basic assumption），由於這套基本假定運作良好，且被視為有效，因此傳授給新進的成員，當新成員遇到這些問題時，如何去思考、知覺及感覺的正確方法。」
3. 「設計管理」與其說目的在於設計之管理，毋寧說為促進設計之效率化，而將「設計技術部門之業務體系化，加以整理改善與管理」，這與品質管理、成本管理等之

名詞的使用方法不同。換言之，品質管理、成本管理皆包含於設計技術部門的管理範圍內（鍾明鴻編譯，1994）。

參考文獻

- 李瑞華，2003，*Shaping Organization Vision and Culture*，人力資源策略與競爭力課講義，中央大學EMBA，新竹。
- 林正全，2001，非營利組織品牌與形象建立（上），回饋NPO聯合網，第9608期，<http://www.meworks.net/meworksv2a/meworks/page1.aspx?no=142424>
- 林育正，2007，堅守企業靈魂歡唱凱旋曲，能力雜誌2007-8月號，第618期，台北。
- 林哲生，2001，非營利機構的經營定位，財團法人白茂榮社區教育基金會編印，台北。
- 林馨聳，1985，企業識別系統，藝風堂，台北。
- 朗濤設計顧問群/余友梅，高蘭馨譯，1996，朗濤設計顧問公司的CI經驗，聯經，台北。
- 龍冬陽，2002，外銷水產品與廠商之形象塑造與實務，漁產貿易事務研習會，外貿協會設計中心，台北。
- 薛義誠，2008，策略規劃與管理，雙葉書廊出版社，台北。
- 鍾明鴻編譯，1994，創新與設計管理：提升設計管理的推行方法與實務，超越企管發行，台北。
- Best, Kathryn, 2006, *Design management: managing design strategy, Process and Implementation*, Watson-Guptill Pubns
- Borja De Mozota, Brigitte, 2004, *Design management: using design to build brand value and corporate innovation*, Watson-Guptill Pubns
- Collins, J. and Porras, T. I., 1994, *Built to last-successful habit of visionary companies*, Curtis Brown, California.
- Collins, Jim., 2001, *Good to Great-why some companies make the leap...and Others Don't*, Curtis Brown Ltd.
- Cooper, R. and Press, M., 1997, *The design agenda: a guide to successful design management*, John Wiley and Sons Inc., New York.
- Dahlgaard, S. M. P., Dahlgaard, J. J., and Edgeman, R. L., 1998, *Core values: the precondition for business excellence*. *Total Quality Management*, Vol. 9, nos. 4-5, pp. s51-55.
- Hawkins, P., 1997, *Organizational culture: sailing between evangelism and complex economic growth*, *Human Relations*, 16 (4), p. 10.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Joseph, L., 1998, *Strategy safari*, New York: The Free Press.
- Ott, J. Steven, 1989, *The organizational culture perspective*. Chicago, Illinois: The Dorsey Press.

Schein, Edgar H., 1992, Organizational culture and leadership 2nd ed. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, p. 12

Stokholm, M., 2005, Design compass. Improving interdisciplinary communication on design. In A.M. Gregersen, S. Amland and U.

Received 14 July 2009
Accepted 7 April 2010

附 錄

1. 訪談大綱與觀察要項

階段	訪談綱要與觀察面向
2005 會前 會中	◎訪談對象：組織成員與臨時任務編組成員 ◎訪談提綱：探究組織的運作邏輯與設計的創作邏輯。 1. 理念認同：對組織的認定與理解。 2. 任務行動：參與任務之角色扮演與活動訴求之配合。 3. 團隊溝通：活動策劃過程中的互動溝通與展開過程。 4. 活動心得：成員參與活動的象徵意義與心得感言。 ◎觀察要項：重要領導人、組織成員、與會來賓之言語對話或行為舉止。
會後 後續 2009	◎訪談對象：創辦人及核心幹部 ◎訪談提綱：探究組織核心人物之領導風格，包括 1. 創辦理念與核心價值 2. 活動舉辦因緣及任務職責 3. 活動目標與領導決策 4. 組織理念之實踐方式 ◎觀察要項：創辦人、組織幹部、班務成員在各活動場合中之互動言語和行為。

2. 資料類型及逐字稿編碼說明

資料類型	代碼	頻率統計
訪談資料	I+對象代號+流水號，例 I_Ca01	約 13 人次
觀察資料	O+流水號，例 O_001	2005/01/01~2009/06/30
活動會議	M+年月+流水號，例 M_950101	約 16 場次
文件資料	D+流水號，例 D_001	約 9 份

1. 訪談對象 I (受訪者資料之代號編碼)：組織重要領導人 (代號 A 群，編碼 I_Aa01, I_Ab02...) 與核心幹部 (代號 B 群，編碼 I_Ba01, I_Bb01...)、組織成員 (代號 C 群，編碼 I_Ca01、I_Cb01、I_Cc01...)。

2. 活動觀察 O：重要活動的議程內容 (班務、書展、新書發表、親子聯誼、會員大會、新春團拜)，以自然觀察與參與活動方式進行。

3. 參與會議 M：參與 2005 年國際會議相關的活動。

4. 文件資料 D：內部刊物與圖書出版序文、館內典藏與珍貴照片、匾額墨寶等約 10 份。D_001 為主編號，D 之後的英文小寫表示文件類型，如 Dm 為型錄簡介，Dj 為會刊。

3. 內容分析與歸納要點

類目系統	資料範疇歸類
1. MI 與核心價值 (理念識別)	分別從領導人與設計師角度： 1. 由內至外的理念傳達 2. 設計師對組織理念之認知 3. 三大核心價值的內化與外顯
2. VI 與核心價值 (視覺識別)	分別以國際會議期間、會議後和後續設計花絮，依次歸納： 1. 設計過程與溝通 2. 設計形象與識別性 3. 設計力的持續發酵
3. BI 與核心價值 (活動識別)	分別由國際會議期間和後續活動，依序歸納： 1. 策劃過程與溝通 2. 具體行為與價值發酵 3. 文化活動之價值主張



A STUDY ON THE CIS DESIGN VALUES AND CORE VALUES OF ORGANIZATION

Ju-Tsu Hwang* and Shing-Sheng Guan**

*Graduate School of Design

**Department of Visual Communication Design
National Yunlin University of Science and Technology
Yunlin, Taiwan 64002, R. O. C.

ABSTRACT

Design is a creative activities of possess a purpose. How to continuity creative a core value of organization from design think on the International conference. What take effect the design mission of on whole project of activities? The purpose of the case study was exploring and analyzing how to built a good organization image through participant observation and interviews at the Zhou-Yi Institute of Republics of China (in Taiwan). The objectives were approaching the subject from different angles by an enterprise's sponsor undertake a conference of I-Ching studies in 2005, such as implement aims, hold fast to core value. The paper probe into organization's action and design performance, observe the situation have internal staff how to give full play to collective teamwork, cohesive central force and make common manifest itself core value. The results of this study were showed as:

1. Designers have insight into the core values of Zhou-Yi Institute have manifesting virtue, benefit the general people, highest honest and faith on which appeared this ways into full design activities.
2. The organization lay the foundations of one's fame thorough specialized design, it express visual sense and service capacity of conference hall.
3. In regarding, the CIS design management has created two values of all activities with the non-profit organization: (1) in macro effect, design-led concrete implement representation of core values and image of organization culture, (2) in micro effect, design creative take a temporary arrangement of organization operation, it can encourage a group teamwork of great abilities, and bring about core competitive of organization.

Keywords : Non-Profit Organization (NPO), design management, core value of organization, Coordination Image System (CIS), organizational image