

自來水事業機構應繼續推行工作簡化

李少溪*

一、前 言

中華民國自來水協會所屬管理研究委員會，於七十六年三月十三日上午十時，在協會會議室舉行第十屆第五次會議，討論本年度舉辦管理專題研討會事宜。

會中決議：研討會預定本年九月底舉辦，並函請國內兩個自來水事業機構廣徵論文。同時，爲了預防到時候所收到的論文太少，乃特指定在座若干委員就委員們前所研提的「專題」（共十五題），選擇幾個重點，加以研究，希望能在七月底前寫成論文，作爲基本稿源。

當時主席蕭江碧先生指派任務時，第一個便點到我，說是要我寫一篇有關「工作簡化」的論文。我在會議資料中，曾看到「委員研提管理專題彙整表」，其中第十五題是：「使保養修理工作簡化之研究」，這題目很好，很切合當前的事實需要，我不知是那位委員先生所提的，但對我而言，要把它寫成一篇論文，却十分困難。因爲我在台北自來水事業處服務期間，從未接觸過「保養修理」方面的業務，而目前退休在家，要對這方面的「現況」作深入瞭解，從而「發掘問題」、「對症下藥」，是很不容易的！殊不可能在短短時間內，提出什麼好的見解。我本擬向主席說明此中理由予以婉謝，但想到去年水協會舉行年會前，蕭主席也曾有意要我「工作簡化」準備一專題，在大會分組討論時，提出報告，當時我婉辭推卸了，這次若再婉辭推卸，可能會引起誤會，而且自己心裏也感到實在不好意思把話說出來，因爲自己畢竟是管研會委員之一，十年以來，無絲毫貢獻，萬分慚愧，今既退休賦閒在家，多少也應當盡點義務才對。好在主席已一再明言，擔任研究的委員不必拘泥於原來的專題題目，只要在類似或相關的範圍內加以研究，論文題目不妨另定。因此，既蒙主席點名指派任務，我只好默默的勉強承受，準備於七月底交卷。

不過，我必須先作解說，我經過一個多月的思考，我始終認爲自己無法在「使保養修理工作簡化之研究」上進行探討。原因已如前述，我不瞭解這方面的「作業現況」，我無從「發掘問題」，當然也就談不到「對症下藥」。（按「瞭解現況」、「發掘問題」、「對症下藥」，是工作簡化研究過程中的三大步驟。）我期望原先提出這道題目的委員先生能親自加以研究，他對這方面的業務可能較有接觸，或對這方面的業務有深切瞭解，他也許有興趣就這方面寫出一篇極具價值的精彩論文來。當然我也熱切期望國內兩個自來水事業機構目前擔任「保養修理」有關業務的執事先生們，能積極參與這個專題研究。他們所提出來的改進方案，必然最爲切實、可行、有效！蓋「工作簡化」有一則理論說：「工作若要改進，工作者本人最具改進之權威！」俗話說：「隔行如隔山」，我必須「知難而退」，更不應「冒充內行」而「越俎代庖」，違犯「工作簡化」的「作業禁忌」。所以我最後擬定的研究題目是：「自來水事業機構應繼續推行工作簡化」。因爲我自六十七年受聘兼任行政院推行工作簡化

* 李少溪：台北自來水事業處專門委員退休。

、輔導小組顧問之後，連續十年，都一直在做「工作簡化推銷員」的工作，現在不妨就「推銷員」在「推銷」過程中所累積的一點「淺薄經驗」，提出來向高明請教。

二、推行「工作簡化」不可「停擺」

「工作簡化」又稱「工作研究」，爲了提高工作的效率，擴大工作的效果，我們必須對工作的方法、程序、場所、設備、時間、動作、以及與工作有關的文書、表報、人手分配、法令規章、等等，不斷地加以研究，以求進步、發展。由於時代的巨輪，不停地向前滾轉，世間萬事萬物，都在變動、進化，人類的知識、觀念、眼界、也時時不斷地在增進、創新、擴大，尤其科技的發展，其神速更爲驚人！因此，「工作簡化」或「工作研究」的推行，是「永無止境」的，「不可中斷」的。因爲我們必須永遠追求進步，永遠追求發展，不進則退，維持現狀就是落伍，湯之盤銘曰：「苟日新，日日新，又日新。」正是這個道理。

自來水是民生必需品，不可或缺，無可代替。其在公用事業中所佔地位之重要性，不言而喻。多年以來，用戶對自來水事業機構服務品質之要求，已愈來愈高。希望所供應的自來水，水量充裕、水質清純、水壓正常，在接水、供水、抄表、收費、以及其他作業方面，都要快速、便利，做到圓滿無缺、盡善盡美的地步。但目前台灣省自來水公司和台北自來水事業處，都係公營事業，公營事業在現階段要增加員工編制名額，要擴充經費預算，都十分困難，要人沒有人、要錢沒有錢，在人少事繁，資金短缺之現況下，要把事業經營好，唯一的途徑，就必須鼓勵員工，多多從事工作研究，使工作簡化，俾消除人力、物力、財力、時間、精神之浪費，積極地提高工作效率，擴大工作效果。換句話說，兩個自來水事業機構都必須「自求多福」，全體動員，繼續推行「工作簡化」。每一個成員，每一個單位，對自己的工作或業務，都必須經常加以檢討，經常加以研究，以求革新、改進、滿足用戶的期望，並達成事業經營的目標。千萬不可由於上級機關對推行「工作簡化」的監督，已不像以前那麼三令五申，其追蹤考核也不像以前那麼嚴格，大家就「鬆懈」下來，「冷淡」下去，更不可因此而逐漸「中止」或「停擺」！

三、我們過去曾有光輝的成果

過去若干年來，國內兩個自來水事業機構，在「工作簡化」方面，都曾有輝煌的成果。並有極爲突出的案例呈顯。例如台北自來水事業處，原先在「中止用水」和「恢復用水」兩項作業方面，投入的人力、物力、財力、時間、精神，都甚爲龐大，而該兩項作業每件案子的平均處理時間，仍需四至五天，以致申請「中止用水」及「恢復用水」的用戶，都嘖有煩言，甚至罵事業處「無能！」「低能！」詬病責備之聲不斷，聽了實在令人難受。後來便以此爲「工作簡化」的研究重點之一，經過大家認真檢討，作了三大改進：

——「中止用水」時，以不銹鋼小圓片插入水表前之水管，以阻斷水流，不必拆卸水表。

——以「電話洽詢」代替「書面行文」，以減少內部各單位間「會簽」、「會稿」之文書作業。

——將原先由三、四個單位「分工合作」的方式，改爲由一個單位「一貫作業」。

這樣做的結果，不但消除了許多人力、物力、財力、時間、精神的浪費，而且使得「中止用水」和「恢復用水」所需處理時間，也大大縮短，每件案子都能在當天辦妥，用戶稱便

。為台北自來水事業處建立了美好的新形象。（按原先作業程序，「中止用水」時，需拆水表、登記、造冊、填六聯單，將水表送檢定歸零，並予編號入倉庫保管。「恢復用水」時，又需派人領水表、裝水表、種種手續、費時費工、繁瑣之至！）

台灣省自來水公司則更進一步，修訂其營業章程，廢除「中止用水」可免繳「基本水費」之規定。（其理由甚多，而且十分充份，由於篇幅所限，於此不贅述。）這樣一來，不但不再有人申請「中止用水」，（不「中止用水」，當然也就不需申請「恢復用水」。）可以免除處理「中止用水」及「恢復用水」之各項作業，節省大量人力、物力、財力、時間、精神之浪費。（據一位在台中縣大甲鎮自來水機構服務的朋友告訴我，小小的大甲鎮，過去每月平均需處理「中止用水」及「恢復用水」之案子，約四百件至五百件，現在已不再有此麻煩。）而且可增加「基本水費」之收入，既「節流」，又「開源」，對公司業務經營及財務狀況，均大有助益。

以上所舉兩個例子，都獲得用戶的支持及社會大眾的讚賞與喝采。由此可見，「工作簡化」只要投下心力，認真研究，就可以有偉大的成就與豐碩的效果。

事實上，十年來行政院所屬各級行政機關、事業機構、以至學校、醫院、推行「工作簡化」，均有偉大的成就與豐碩的效果，我們只要看看行政院人事行政局歷年所發表的有關這方面的成果統計，就可瞭解，而早在民國二十年，王雲五先生在全國最大出版業商務印書館推行「工作簡化」（當時他稱之為「科學管理」，究其內容與精神，實與「工作簡化」無異。）也曾有驚人之成績！他在其自傳「岫廬八十自述」中，曾舉例談到，單是物料部門紙張部份，由於「工作簡化」的結果，一年之中就為商務印書館節省了將近百萬大洋。（即百萬銀圓。）凡此都證明「工作簡化」對於提高工作效率，擴大工作效果，以及消除浪費，增益盈餘，種種方面的助益，是多麼實際！多麼重要！這也是我們為什麼要繼續積極推行「工作簡化」的最佳啓示與最大理由。

四、「工作簡化」成功的關鍵

根據我個人十年來兼任「工作簡化推銷員」所獲經驗及心得，任何機構要推行「工作簡化」，必須靠三方面的同心協力，纔能把事情做好！那就是：

- 正副首長的躬身領導。
- 各級主管的熱心推動。
- 全體同仁的充份合作。

在做法上，也必須注意三點：

- 先溝通觀念。
- 至少每半年必須定期安排成果發表及競賽的機會。
- 對切實可行而有效的方案應有所獎勵。

因為在行政院所屬機關（包括事業機構及學校、醫院等）全面大力推行「工作簡化」期間（從民國六十七年九月至七十五年十月，整整八年。）我一直參與「實地輔導」及「年度成果評鑑」等工作，根據我多年的觀察與體驗，凡屬成績優異者，都符合以上所提各點之要求，反之，其成果欠佳者，則多由於首長不重視，主管不熱心，同仁不合作，或由於做法上未先溝通觀念，沒有定期發表成果及競賽的機會，更無獎勵措施。

想想看，假如首長根本不重視「工作簡化」，各級主管會熱心去推動麼？全體同仁會努力從事麼？同樣的道理，假如各級單位主管不熱心推動，光是首長重視也起不了實際作用，全體同仁也未必會個個自發自動去研究。事實也證明：即使首長重視，主管熱心，若全體同仁都很消極，都很懶散，都不肯配合，陽奉陰違，敷衍塞責，草草交卷了事，則亦難望會獲致什麼真正的成果。而何以首長會不重視？何以各級主管會不熱心推動？何以全體同仁會不認真合作？究其最大原因就是各人的觀念問題，你有你的看法和想法，我有我的看法和想法，他有他的看法和想法，大家的做法自然就不一樣！心理學家指出，一個人對事情的看法和想法，會決定這個人對事情的做法，換句話說，觀念常影響一個人的態度，而態度又決定這個人的行為。因此，在團體中要大家辦好一件事，必須先溝通大家的觀念。也就是說，大家必須先建立共識，大家才會同心協力，朝同一目標奮發邁進。推行「工作簡化」自不例外，大家必須對推行「工作簡化」的幾個基本觀念，建立共識，然後首長才會加以重視，各級單位主管才會去熱心推動，全體同仁才會充份合作。至於每半年定期舉辦一次發表會，讓大家提出成果來競賽，並對成果優異者給予獎勵，也是必要的措施。因為這樣做，可以使同仁有成就感，可以激勵同仁繼續不斷努力，長久保持力爭上游的衝勁。

五、首需溝通的基本觀念

推行「工作簡化」首需溝通的幾個基本觀念如下：

一、事事有改進之餘地——世間萬事萬物都在不斷地進步、發展，在「神」的世界裏，也許真有所謂「至真」、「至善」、「至美」，但在「人」的世界裏，却永遠沒有「止於至善」或「至真」、「至美」的一天，（「止於至善」或「至真」、「至美」、只是人類奮鬥的目標！）古人所說：「苟日新、日日新、又日新！」便是針對這事實，鼓勵我們應不斷地求進步、求發展、永無止境。像這樣的實例，實在太多，不勝枚舉。我們自來水事業當然也不例外，在經營理念方面，固屬如此，在設備、器材、方法、技術方面，更是如此。聽說新光企業有句勉勵同仁的口號：「維持現狀，就是落伍！」這是「事事有改進之餘地」的最佳註解。我們若不時時惕勵自己，求進步！求發展！我們必然會退步，會落伍！我們每一個單位，每一位同仁，必須對自己的業務或自己的工作，不斷地時時加以檢討，加以研究，我們要有前瞻的眼光，積極創新。最低限度，也必須把目前存在的一些浪費現象，澈底消除。（沒有一個單位敢說毫無人力、物力、財力、時間、精神之浪費！）無庸諱言，我們需要革新改進的地方實在太多了。

二、人人有創新的能力——既然事事有改進之餘地，我們就應當動腦筋，挖空心思，想盡辦法，對現狀謀求改進。我們不要就心自己的能力不夠，事實上，工作若要改進，最具權威的改進者就是工作者本人！因為「工作簡化」作業的進行，第一步是「瞭解現況」，第二步是「發掘問題」，第三步是「對症下藥」。（有人把這三個步驟，戲稱為「工作簡化三部曲」），試問：誰最瞭解工作的「現況」呢？當然是「工作者本人」，而「問題的發掘」，必須基於「對現況的瞭解」，是以「工作者本人」必然最能發覺「問題」之所在，只要「問題」發掘出來了，就像醫師診斷出「病源」之後，「對症下藥」是沒有困難的。因為「工作者本人」對其自己的工作，非常「內行」，（是這一行的「專家」），要怎麼樣改進，必胸有成竹，必能想出最切實可行而有效的最好辦法來。關於這方面的實例太多了，俯拾即是

。記得二十多年前，我在台灣省菸酒公賣局服務時，參與「工作簡化」之推行，當時松山菸廠、台北菸廠、板橋酒廠、台中酒廠等單位所產生的優良成果，幾乎全是「工作者本人」的傑作，（全是「工作者本人」所研究出來的）。因為「工作簡化」並不像製造原子彈或太空梭那麼複雜深奧，需要高科技的知識水準，其實際作業情形，只不過要求每一工作人員對自己的工作狀況加以改進而已。換句話說，每一工作人員對自己的工作只要有決心去謀求改進，是都可以辦到的！人人必須有此自信！我認為這一點是非常重要的。今天自來水從業員工，假如不建立這點自信，對「工作簡化」必望而却步，必很難推動，甚至會找出許多似是而非的藉口來躲閃或推卸責任。

三、「工作簡化」係替自己解決問題——過去由於推行「工作簡化」係行政院長所指示，並由行政院頒佈實施要點，自上而下，逐級命令展開作業。於是很多機構以及其成員，都把它看做是「奉行公事」，馬馬虎虎、依樣畫葫蘆、只重形式、交差了事。其心態與行為的表現，顯然是被動的、消極的、冷淡的、不感興趣的、也不切實際的。必須上級嚴密督導，追蹤考核，施加壓力，才會去做。似乎這是上級的事，只要對上級有個「交代」就可以了。其實，這是天大的錯誤！因為推行「工作簡化」真正的意義，係替自己解決問題。對於一個機構來說是如此，對機構內各單位而言，亦復如此，甚至對每一位員工來講，也都是這樣的。任何機構，任何單位，任何員工，都有其亟需解決的問題，特別是在自己的工作，常會產生一些「瓶頸」或「瑕疵」，如何去突破困境，改善現況，使臻於理想之境界，這就要靠「工作研究」亦即「工作簡化」的功夫表現了。事實上，當初美國工廠中所以會有「工作簡化」這一套方法技術之創始與發展，便是為了解決那個工廠自己所存在的問題。也許是生產方面的問題，也許是銷售方面的問題，也許是物料方面的問題，也許是財務調度或人力運用，或其他方面的種種問題，不論是那一方面的問題，都亟待設法解決。於是有所謂「時間研究」、「動作研究」、「工作分析」、「工作衡量」、以及其他科學管理技術的衍生，「工作簡化」也就是這許多科學管理技術之綜合，集其大成，俾有系統的加以靈活運用。它是解決問題的「手段」或「工具」。我們之所以推行「工作簡化」，乃完全是為了解決自己的問題。（無論是機構的問題，或單位的問題，或個人的問題，只要是工作上或業務上所產生的問題，都必須加以檢討、研究、謀求解決的途徑。）我們不可把它看成是一般所謂「奉行公事」，我們不必一定要上級有命令才照做，也不必一定因上級要評鑑才照做，我們為了解決自己的問題，時時可做，處處可做，應把它看成是日常的功課，自動自發、盡心盡力，好好去做、多做一點，就多得益一點。據我所知，台灣電力公司便有這樣的體認，所以他們推行「工作簡化」，也就非常主動、積極、熱心、起勁、實事求是，數十年如一日，持久不懈，成果輝煌。

四、推行「工作簡化」永無止境——由於「事事有改進之餘地」，推行「工作簡化」便永無止境。我們需要檢討研究的範圍，非常之廣，這是從廣度來說，而且每一事之改進，程度有深淺，愈改進，愈深入，愈澈底，其深度也是無限的。往往同一樁事，目前之改進方案，認為很滿意，但過一段時期，也許一年，也許半年，也許不到半年，又會覺得還有改進之餘地，還可以百尺竿頭，更進一步，作更佳之規劃與設計。就拿我們前面所舉「中止用水」與「恢復用水」作業的案例來說，台北自來水事業處當時所研擬出來的改進辦法，曾獲大家的讚賞與喝采，行政院人事行政局舉辦「工作簡化」訓練班時，每一梯次都集隊來到台北自

來水事業處實地觀摩此一案例，認為這是「工作簡化」一個極為出色、極了不起的模式。但台灣省自來水公司却能更進一步，從修訂其營業章程着手，就這個問題作更徹底而根本的解決，既「開源」（增加「基本水費」收入），又「節流」（免再浪費人力、物力、財力、時間、精神、去處理這方面大量的瑣碎作業）。就其做法及效果而言，更為突出，更屬高竿，堪稱「工作簡化」之最佳典範！當然，我們不敢說它已「止於至善」。（「工作簡化」在理論上或實務上，都不承認有「止於至善」之事，只把「止於至善」懸為努力的目標，鼓勵大家應不斷地向前邁進。）也許它仍舊尚有「瑕疵」，仍舊會帶來一些「後遺症」，或引發一些「顧此失彼」的其他毛病，仍舊值得我們繼續檢討研究，作更周詳、更完美的改進。總之，過去各機關、學校、醫院、以及事業機構，推行「工作簡化」，大多以為做一次便可以辦結，便可一勞永逸，只要等「觀摩會」開過了，就算「大功告成」，就可以宣告「落幕」了，就好像「一陣風」，刮過去後便無影無踪，不再去管它了。這實在是非常嚴重的錯誤！我們必須糾正這種錯誤！我們應建立正確的觀念，我們必須認清時代在不斷地進步，科技在不斷地發展，文化在不斷地提昇，自來水事業的經營，也必須有新的理念，新的方法，新的技術，新的器材，新的設施，我們豈可停留在原點上不動呢！我們有了這樣的體認，有了這樣的意識，我們就會自覺應繼續推行「工作簡化」，並堅定信心，持久不懈。（台灣電力公司於二十多年前，自發自動推行「工作簡化」，至今仍有專責單位及專責人員在繼續推行，便是一個好榜樣。）

六、關於做法的具體建議

推行「工作簡化」應先溝通的基本觀念，當然還很多，但我們的目的，只在鼓勵自來水從業同仁繼續發揚過去光榮的研究精神，擴大過去已有的光輝成果，只提出前述四點，供大家參考。現在，謹就如何繼續推行「工作簡化」的作法，略抒個人的淺見：

一、在溝通觀念方面，並不是寫幾句標語，喊幾句口號，或請人在動員月會做幾次專題演講，就可以辦到。我們必須購買許多「工作簡化」有關的書籍，讓大家研讀，寫一些心得報告，平時應經常舉辦「工作簡化」座談會或辯論會，使大家有發表意見的機會，甚至於鼓勵大家作正反兩面的辯論，藉此使真理愈辯愈明，務必使全體同仁對「工作簡化」有真正的認識，打從心坎裏認同正確的觀念，建立共識。在不知不覺中，培養其對「工作簡化」的興趣，堅定其「只要肯用功研究，必然會成功」的信心。至於這些措施，要怎樣來安排及進行，可由自來水事業機構，按照自己的實際狀況來設計。（可指示推行「工作簡化」的專責單位去規劃、執行。）

二、推行「工作簡化」，宜有一個專責單位肩負起「發動」的任務，就好像汽車上路之前，一定要由「起動」馬達把引擎發動。過去行政院所屬各機關（包括學校、醫院、及事業機構），推行「工作簡化」，原則上都規定由人事部門擔負這種任務，但也有極少數是由研考部門負責的。（例如退除役官兵輔導委員會、台灣電力公司、台北市銀行，以及台北自來水事業處等，都交給研考部門或企劃單位辦理。）我認為以自來水事業機構來說，把這任務交由企劃單位承擔，好處較多，今後繼續推行「工作簡化」，不妨一仍舊貫，仍舊由企劃單位挑起這個擔子，並應慎選幾位學識豐富、頭腦清晰、有創作力、能力較強、且勇於負責，有衝勁的年輕朋友來擔當此一重任。以台灣電力公司為例，他們是在企劃處指定一個「課」

，專門長期負責推行「工作簡化」，而這個「課」裏，有好幾位青年才俊，都非常熱心有勁的在經常從事這方面的規劃工作。這種做法，值得我們仿效參考。

三、企劃單位雖被指定為推行「工作簡化」的專責單位，但只負責規劃、設計、和發動（策動）的任務。「工作簡化」的實際作業，仍舊應由其他各單位的同仁自己去選定題目（工作項目），並由各單位的同仁自己去進行檢討、研究。因此，各單位應自己成爲一個作業單元，自己成立一個作業小組，其成員應包括本單位所有的員工，而由單位主管親自領導。假如單位內員工太多，要開會進行討論時有所不便，則不妨再就業務性質區分爲若干小組，使人數適當，也未嘗不好。總之，「工作簡化」作業，必須各單位自己做，責無旁貸，千萬不要仰賴別人來「越俎代庖」。因爲那樣做，就失去意義，所做出來的成果，也一定不切實際，甚至是不可行的，不會有效果的。同時，各單位主管應切實負起本單位「工作簡化」作業之「督導」全責，他可以指定若干同仁作專題研究，但所有專題研究的初步成果，都必須提出來讓單位內全體同仁參與研討。（以小組討論方式進行）。單位主管對「工作簡化」是否熱心，全體同仁對「工作簡化」是否合作，就在這些地方看得出來。（我們希望每一個單位都有最好的表現。）

四、機構首長（包括總經理、協理、或處長、副處長。）必須利用各種場合（例如在各種集會場合或到各單位巡視業務時），經常向同仁提示「工作簡化」之重要性，給同仁鼓勵，爲同仁「打氣」，以顯示自己對「工作簡化」非常重視。這對「工作簡化」之推行，有很大的正面的影響。有人說，「工作簡化」之成敗，繫於首長之是否重視，其比重高達百分之九十九！這話雖近似誇張，但根據我多年兼任「工作簡化推銷員」的觀察與體驗，首長對「工作簡化」重視與否，確實是推行「工作簡化」成敗之重大關鍵，是非常值得注意，必須認真檢討的事！

五、繼續推行「工作簡化」時，其作業步驟及作業要領，仍舊可參照行政院前所頒佈的「實施要點」及行政院人事行政局所編印的「作業手冊」來進行。換句話說，仍舊可從「工作項目之檢討」入手，進而展開八種做法，從八個大方向去深入探討。那就是：(1)作業程序之縮短。(2)工作分配之改進。(3)權責劃分之調整。(4)分層負責之貫徹。(5)法令規章之修訂。(6)高效機具之運用。(7)文書表報之簡化。(8)場所佈置之改善。在探討過程中，要善用「六何」（何事？何以？何時？何地？何人？何法？）追問，並以「剔」、「合」、「排」、「簡」四大法寶解決問題。（有關實務作業之方法、技術、範例、等等，宜多買些書籍供同仁參考，必要時，並舉辦講習會，予以足夠之訓練。）

六、至少每半年應舉辦一次「成果發表會」，（由各單位指派有關人員踴躍參加。）各單位應將在這半年或這段期間所研究的各個改進方案，提出來在大會詳細說明。並由大會的評鑑委員給予評分。（評鑑委員由首長聘請，聘請之對象，以機構內之專門委員及機構外之學者專家爲宜，俾立場超然、公正，各單位主管則不宜擔任。）一方面使每個改進方案都能讓大家瞭解，另一方面也寓有競賽的性質，使每個改進方案都獲得適當的評價，讓從事研究的人員及優勝單位，獲致高度的成就感與榮譽感，深具鼓舞作用。（經濟部所屬各生產事業機構例如台糖、台電、中油等，都有這樣的措施，尤其台糖的發表會，辦得有聲有色，極爲成功，競賽也十分熱烈，參與者都很感興趣。）

七、凡屬切實可行有效的改進方案，都應按其效益之大小，給予適當的獎勵，包括精神

方面的表揚（如記功及頒發獎狀等）及物質方面的獎賞（如發給獎品及獎金等）；並可將其原案全文送中華民國自來水協會所出版的「自來水季刊」發表。水協會基金充裕，一向極重視自來水之研究發展，其理監事大部份係國內兩個自來水事業機構之正副首長和高級主管，似可透過理監事會之決議，設置一項關於這方面的專案獎金，來加以鼓勵。這比由自來水事業機構自行編列預算，要經過省政府或市政府，及省議會或市議會層層審核刪減，較為容易也順利得多。

八、以上各點，只提及重點及概要，若自來水事業機構認為尚屬可行，就不妨斟酌其實際狀況，進一步研訂具體詳細的年度實施計畫。（每一年度都研訂一套），並籌編經費預算，釐訂進度，付諸實施。由於這是機構內部自發自動、求進步、求發展的一項行政措施，上級一定會同意，會嘉許，無庸呈報核准，最多也只需把年度實施計畫向上級報備就可以了。（事實上，行政院暨省市政府也一直希望所屬機構能繼續推行「工作簡化」，只不過最近未再三令五申行文督促而已。）

七、結 語

我國自來水事業，近年來有長足進步，但由於社會日益繁榮，人們的生活品質不斷提昇，自來水用戶對事業機構之期望與要求，亦越來越高，我們面對這樣的情勢，自不敢說自己的工作已做得令人滿意。換句話說，我們有許多地方，仍亟待努力，亟待改進。我們在經費短缺，人手不足的客觀條件限制下，如何去提高工作效率、擴大工作效果，途徑可能很多，而其中一條就是再大力繼續推行「工作簡化」，希望經由這條大道，加強人力運用，改進工作方法，積極的創新發展，並藉此消除人力、物力、財力、時間、精神之浪費，使事業之經營，蒸蒸日上，能突破諸多瓶頸，大步向前邁進。

兩年前，我奉派前往日本，參加該國水道協會一九八五年研究發表會，並順道考察福岡、宮崎、大阪、東京等地之自來水事業，同時也參觀了一些大規模的製造業工廠。對日本人的研究發展精神以及其有關這方面的具體措施，非常欽佩，且印象深刻。他們有所謂「品管圈」的活動，（由工作性質相同及其他有關人員，共同組成一個小組，以團隊的力量，在事業整體目標下，自動自發，不斷的參加品質管制活動，事實上亦即「工作研究」的活動，與我們的「工作簡化」活動類似。以日產汽車株式會社為例，據說有五千個品管圈，每圈五到十人，每天聚會，討論如何改善作業程序，如何減低生產成本，其做法幾乎與我們推行的「工作簡化」一樣。）在每一個事業機構的每一個部門裏，都經常進行其研究發展的工作，不斷求新求變，而不「故步自封」或「墨守成規」，養成每一個人都有「發掘問題」及「解決問題」的習慣與能力。根據我的一個朋友調查，目前日本全國大約有七百萬個品管圈，參加人數約三千五百萬人。從這些數字，可以想到日本何以成為「經濟大國」，實在並不簡單，也絕不是偶然的。我覺得今天我們的自來水事業機構，實有向他們看齊的必要！

我很抱歉，也很慚愧的是：自己在台北自來水事業處服務十年，但大部份時間，都被行政院人事行政局商調去兼任「工作簡化推銷員」的工作，對自來水業務接觸不多，更談不上有什麼深入的研究，因此，這次未能遵照水協會管理研究委員會蕭主任委員江碧先生的指示，就「使保養修理工作簡化之研究」，提出具體報告，而只好向蕭先生報備，蒙他和諸委員先生的同意，另換一個題目，泛泛的談一談「自來水事業機構應繼續推行工作簡化」的問題。所言皆屬老生常談，了無新義，尚祈高明多多包涵，多多指教！