

論企業文化與自來水事業之經營管理

* 宋傳沛

壹、前言

依據自來水法第七條規定：自來水事業為公用事業，以公營為原則。並得准許民營。簡言之，自來水事業以公營為原則，民營為例外。而所謂公營企業（Publicenterprise）係由國家或地方公共團體投資，並負擔經營上之一切責任，一種特殊的企業型態（註一）本公司即是。

本來，在自由經濟制度下，主要以私人企業扮演重要角色，可是為了順應經濟的發展過程，以及基於國家的特殊需要，與私人企業同等重要的公營企業，也扮演極為重要的地位。因其很多優點是私營企業所不及的，例如對調度資本十分有利，而且對生產、銷售方面有優先權，更可避免課稅等負擔，這是私人企業所無法辦到的。反之，格於法令或預算之約束，以及繁雜行政事務上之限制，在效率上有欠靈活機動，這是公營企業所亟待改正的缺點。

自來水法第八條規定了自來水事業應以企業方式經營，（註二）而獨漏管理二字，這是否就意味著自來水事業之經營應以企業方式為之，而在管理方面則仍沿襲政府行政機關之官僚體制，層層節制。如是，則筆者以為這是互相矛盾的，因為在官僚體制的層層制約下，工作人員的工作態度一貫都是蕭規曹隨，因循苟且，暮氣沈沈且有混日子之心態。

* 十二區處板西所宋傳沛

試想；在一個公司企業裡最重要的人力資源尚且如此，那麼要如何以企業方式來經營自來水事業。是故筆者以為自來水法第八條規定之經營二字，應包括管理在內且均應以企業方式為之。何謂企業經營方式？簡言之，即是重視「企業文化」之經營方式。

知道嗎？為什麼不論在日本或美國，有些企業能歷久不衰，有些企業則日漸式微，終被淘汰。哈佛大學教授泰倫斯，迪爾及麥肯錫管理顧問公司顧問艾倫·甘迺迪二人，他們從美國八十家公司中精選出十八家傑出企業，如NCR、奇異電器（GE）、IBM、3M等，研究他們的創業精神，和管理觀念後，發現一個共同信念就是：「人」是企業最重要的資源，而貫穿公司內「人」能生生不息地運作的動力，則是上下一致共同遵循的價值體系—企業文化。此所以為什麼不論在日本或美國，有些企業能歷久不衰，答案並不複雜，因為傑出的企業都有一個強勁有力的「企業文化」做為基石。本公司若要以企業方式來經營管理自來水事業，自亦需要一強而有力之企業文化做基礎，以使員工向心團結，士氣高昂，提高工作效率。本文旨在闡明何謂企業文化？其要素為何？進而探討自來水事業之企業文化為何？及如何藉企業文化來經營管理自來水事業。現值本公司大力推動CIS之際，企業文化對自來水事業之經營管理，可謂影響重大深遠，值得我們高度重視。（註三）

貳、何謂企業文化

文化乃是哲學、科學、文藝、道德、風俗、習慣等一切人類努力所得結果之綜合體。據此以觀企業文化，筆者以為所謂企業文化乃是企業內上下隸屬關係及左右平行關係之員工之一切努力所得之綜合體。簡言之，即企業內全體員工之一切努力所得之綜合體。其實；企業文化不只是一個公司的共同大目標，也包含了一些小細節，譬如什麼樣的服裝才能代表公司？同事間互稱時是否要冠上「先生、小姐」？什麼樣的人會升級？換句話說，企業文化是一種員工都清楚的「行為準則」。這些行為準則告訴公司內全體員工「我們是什麼樣的公司」，也提出大家努力工作背後的真正意義與理想。麥肯錫顧問公司的高級主管包馬文先生，在其所著「管理的意志」一書中，為文化一詞提供了一種較通俗的解釋，他把企業文化形容為「我們這裡做事的方式」。由畢德士（Tom Peters）、華特曼（Robert Waterman）、奧絲汀（Nancy Austin）所著追求卓越一書也曾提到：「任何設備、技術，甚至周延的長期計劃和策略，都比不上「企業文化」的影響。哈佛大學教授泰倫斯·迪爾與麥肯錫顧問公司顧問艾倫·甘迺迪合著之「塑造企業文化」一書，則剖析企業文化能改變人的習性，是操縱工作人員變得振奮勤快或懶散嚴厲或友善合群或孤獨的巨掌。由是可知，企業文化對一企業經營成敗，有著無可憾動之深遠影響力了。

參、企業文化之要素爲何？

構成企業文化之各項因素，稱爲企業文化之要素。約略來說，企業文化之要素計有(1)象徵派經理(2)共同的價值觀(3)企業英雄(4)典禮和儀式(5)溝通與傳播五種。茲分述如下：

- (1)象徵派經理：在企業文化旺盛的公司，都是由主管階層帶頭來塑造和支持公司的企業文化。這一類的管理人員，稱爲「象徵派經理」，（註四）因爲他們花許多時間用在思考企業文化的價值觀、英雄人物和典禮儀式方面的問題，並且把管理日常事務中起伏不定的價值衝突視爲自己的主要職責。因此「象徵派經理」人員是十分重視企業文化的。
- (2)共同的價值觀：價值觀是企業文化的磐石，是公司追求成功的精神真髓，它爲全體員工提供共同努力的方向，以及日常行爲的準繩。
- (3)企業英雄：設若價值觀是企業文化的靈魂，英雄人物就是價值觀的化身，以及企業組織力量的縮影。英雄人物是強勁企業文化的樞紐，他們爲員工樹立楷模，要他們隨時效法，英雄人物是振奮人心鼓舞士氣的導師，更是情況不如意時候人人仰賴的對象。他們代表公司的真諦，強調成功的理想是具體可行的。
- (4)儀式和慶典：儀式不光是企業生活裡行爲的準繩，而且實際上是公司基本價值信念的表揚方式。如頒獎典禮。慶典則是員工到達某個里程碑時，公司必定舉行某種慶祝典禮以誌慶。不論是鋪張的，或簡單隆重的儀式，都能幫助公司慶祝英雄神話和神聖表徵的延生。慶典是企業文化耀武揚威的場合，可以使企業文化的價值觀、信念及英雄人物長久浮現在員工心目中。
- (5)溝通與傳播（非正式組織之運用）：非正式組織實際上是一個組

織裡最主要的溝通與傳播樞紐，不論職位和頭銜，文化網把公司的各部份緊緊地連繫在一起。在企業文化興盛的公司，非正式組織的勢力相當龐大。它能加強組織之基本信念。傳播英雄人物的事蹟和成就，以提高英雄所象徵的價值觀念，製造新氣象，促進改革，又能為最高佈下天羅地網左右大局，特別是在大的公司企業，運用非正式組織是唯一能把事情辦通的法寶。（註五）

肆、本公司需要企業文化嗎？

本公司需要企業文化嗎？答案是需要的。其理由有下列六點：

- (1) 本公司係一獨占型企業，企業同質化機會不多，故不必面對強烈的競爭壓力，是故公司之經營管理者，大都重視科學管理而忽視了企業文化。
- (2) 由於長期忽視企業文化之重要性，使得本公司企業文化薄弱，導致基層員工士氣渙散，對公司向心力不強。
- (3) 漠視企業文化的結果，使本公司並無企業英雄存在，員工無追隨仿效的對象，導致人人自以為是，養成老大心態，服務態度不佳，常為民眾所詬病。
- (4) 由於企業文化薄弱，致使本公司在儀式及慶典的形式上不知求變，一貫公式化的結果，使得員工無熱誠的參與感。
- (5) 由於不重視企業文化，經營者不知調和及運用各次級文化網路，放任發展的結果，造成結黨營私，黨同伐異，形成各自為政之局面。
- (6) 公司員工由於缺乏企業文化熏陶，而無共同之價值觀存在，每每各人價值觀之不同，而時起衝突，形成價值觀錯亂，相互激盪的

結果，造成員工間不合群，不合睦，不合作，甚或上下間產生「觀念代溝」，以致於任務推行不易。

由上述六點可知，本公司之企業文化甚為薄弱，對自來水事業之經營影響頗大。是故本公司不但需要企業文化，經營管理者更需要領頭塑造支持，使本公司亦有一強勁之企業文化存在。

伍、本公司之企業文化爲何？

有經營管理之神之稱的王永慶先生，在其所著「談經營管理」一書中道：「所謂的現代企業經營理念，很講究策略應用，甚至有人認爲，只要策略正確，企業經營就能成功。不可否認的，策略運用在企業經營上有其一定程度的影響，面對不同的情況，應該採取適當的策略加以因應，而策略的正確與否，也將影響企業經營的績效。但是無論如何，策略只是一種技巧，如果缺乏堅強的實力做爲後盾，策略的選擇必然受到限制，效力也將難以充分發揮。因此在基本上，企業實力的培養，應屬最重要，這就有賴平時持續辛苦的鍛鍊，謀求企業經營體質的強化。」

（註六）由王先生所言可知，企業實力的培養，對一公司企業而言應屬最基本亦是最重要之事了。企業實力爲何？王先生列舉許多諸如：加強員工訓練，啓發員工智慧，事事追求合理化，激發員工發揮「勤勞樸實的美德，及追根究底的做事態度等等。筆者以爲所謂企業實力指的就是企業文化，企業實力的培養，就是培養企業文化。本公司之企業文化爲何？總管理處施國琛先生在其所撰「以 CIS 重塑自來水文化」一文中，引自漢寶德教授「評水的文化理念」一書謂：「舊有的自來水文化勿寧說是『一種消費文化，它代表了現代社會無限浪費資源的人生觀與經濟體系。』施先生認爲新的自來水文化是有其時代性與必然性的。它的涵

義應該是：

- (1)對外宣傳—水是珍貴的，是不可代替不容浪費的資源。
- (2)對內宣傳—開發水源，充份供應乾淨的水，並以現代的管理使公司蛻變。」（註七）

施先生所認為之自來文化是整體性的，它包括了對內及對外的宣傳。而筆者認為自來水事業之企業文化，係僅指對內之經營管理而言，即施先生所言「開發水源，充份供應乾淨的水，並以現代的管理使公司蛻變。」一詞。是故本公司之企業文化即為本公司之經營理念及精神標語，試簡略列述如后：

- (1)量足質優：水量充足，水壓穩定，水質優良，安全可靠。
- (2)親切信賴：用戶第一，熱心誠懇，服務為先，贏得認同。
- (3)創新效率：革新進步，精益求精，積極主動，提高績效。
- (4)經營目標：制度、效率、科學。
- (5)工作精神：主動、積極、負責。
- (6)服務態度：親切、熱心、誠懇。
- (7)員工榮譽：認同、信賴、支持。

如此詳實之企業文化，可說鉅細無遺了。惟企業文化乃是要深植在公司全體員工之腦裏、心裏。如此這般綿密的企業文化，要公司全體員工一一牢記在心，似屬不易。是故筆者以為應有加以濃縮之必要。筆者以為今天本公司的所有業務均賴公司全體員工之互助合作方能達成，所推行之各類計劃，其最終目的均在為民服務。職是之故，本公司全體員工均應養成互助合作及為民服務之人生觀。此「互助合作人生觀」與「服務人生觀」應即為本公司之企業文化。國父曾明白指出：「人類之進化，與物種之原則不同，物種以競爭為原則，人類則以互助為原則。」（註八）就是說，人類怕須互助合作，才能生存，社會才有進步。公司亦然，員工能互助合作，公司才能生存，才有進步。又說：「聰明才

力愈大者，當盡其能力以服千萬人之務，造千萬人之福，至於全無聰明才智的人，也應該盡一己之能力，以服一人之務，造一人之福。（註九）由是可知，縱然職位有高低不同，工作有繁簡難易，但只要盡一己之力，均可達到為民服務之目的。是故本公司全體員工均應養成互助合作及服務之人生觀。而此「互助合作人生觀及服務人生觀」即是本公司之企業文化。

陸、企業文化與自來水業之經營管理

企業文化是一公司企業全體員工的行為準則，關係著公司經營的成敗。是故自來水事業之經營管理者，要讓企業能夠成長茁壯，就須要培養強勁的企業文化來凝聚員工的向心力，始足以成之，如何達成自來水永續經營之目標，筆者以為須有如下作為：

- (一)自來水事業之經營管理者必須重視企業文化，並力行實踐，因為在企業文化旺盛的公司，都是由主管階層帶頭來塑造和支持公司的企業文化。（註十）切勿只要求員工貫徹實踐企業文化，而身為主管的自己卻對企業文化不聞不問，從而致使員工對企業文化意興闌珊。
- (二)在員工管理方面，現代的管理實務在員工管理方面，著重於開發和運用人力資源的制度。換言之，就是運用科學方法來管理員工。王永慶先生認為在員工管理方面，應著重人力開發，加強員工訓練，啓發員工智慧，事事追求合理化，激發員工發揮「勤勞樸實」的美德及追根究底的做事態度，檢討各類規章制度是否合理，促使員工明白「先苦後甘」的道理。（註十一）為現代經營管理者所應有之做為。惟科學管理雖有其貢獻，但亦有其缺失，有些機關雖已採行科學管理，但並不能百分之百的解決機關問題，在這裡我們不得不

指出科學管理的缺失為何？析言之有下列四點：

- (1)科學管理者所重視的是如何減低成本，增加產量，所以工廠老板儘量的要求工人努力工作。工人的好壞完全以他的生產效率來認定，不管工人是否願意，反正一定要達到生產標準，把工人價值視同機械一般，而不知人與機器之不同，人有思想，有感情，更有尊嚴，把這些要素全然不顧，只爲了追求金錢、數量的效率，那就無怪乎有人要走上街頭了。
- (2)科學管理者只注意研究機關組織的結構，如何分工，如何建立層級節制的體系及如何訂立完備的法令規章，工作標準等。而忽略了人員的行爲才是影響機關成敗的關鍵因素。「徒法不足以自行」，有再好的法律和制度，沒有優秀的人員來推行也形同廢紙，組織結構再完美也要人員的行爲來加以表現，否則只不過是一個十分漂亮的「系統表」而已。
- (3)科學管理誤解人性是厭惡工作的，故主張以嚴格監督制裁的方式來管理人員，又認爲工作的動機是爲了物質的報酬，所以只要以物質爲條件來獎懲員工，就可完全控制人員的工作行爲。其實人並不是天生厭惡工作，反之視工作爲生活上不可缺少的一部分，人之不喜歡工作，是因爲工作環境不良所致，如果給予他們合理的報酬，適宜的工作環境，應有的尊重，以及升遷的機會，則人員會自動自發的工作，根本無須監督。至於認爲人類僅爲滿足物質的慾望而工作，也是不瞭解人性之故，人除了生理上的要求外，還有心理上的要求和慾望，所以不能僅靠物質上的獎懲制度，來掌握員工的工作行爲。
- (4)科學管理者大多就其本身所服務之公司、工廠及所受的專業知識爲基礎，來研究機關的問題，所以是非常有限而主觀的，在這樣

的條件下所創立出來的許多法則或理論，往往只能對某些機關有用，而不見得對任何性質的機關都有效，可是科學管理運動的推行者，都認為他們所定的原則是任何機關皆可應用，這就未免過份樂觀了。（註十二）

本公司經營之目標為「制度、效率、科學」，在推行科學管理運動中，如遇有前述之缺點，應立即改正，此時自來水事業之經營管理者應著重於員工行為的研究，探求員工生理及心理的需要而適時的予以配合處理，對員工人格的尊嚴應予以適度的尊重，並以人性物質並進的獎勵方式，來激勵員工的士氣，最重要的是，主管者萬勿迷信科學管理是解決所有機關問題的萬靈丹，而應試著去尋求一套專屬於自來水事業自身通用之管理原則，切莫盲目附從，導致管理問題趨於複雜化。如此才是重視企業文化之自來水事業經營管理者。

(三)要建立員工共同的價值觀：共同價值觀決定了公司的特性，試舉例說明下面二公司的企業特性（價值觀）：

(a) 凱特皮勒機械公司：「二十四小時內零件換修，服務遍及世界每個角落」，標出公司對顧客服務的誠摯。

(b) 杜邦公司：「為更好的生活製造更好的化學產品」，標出該公司最特出的信念，即利用化工創造新產品。

這些標語為各該公司的「核心價值觀」，因為它們已成為公司哲學的基本信念，這些標語似的主體，只是公司整個複雜的價值體系中，最顯而易見的部份。這些價值觀及信念與企業基本的概念緊密地結合在一起，成為員工作業共同遵循的準繩。本公司員工之共同價值觀為何？因為本公司全體員工辛勤工作之目的，是供應潔淨充足的水及為民服務。是故筆者以為「量足、質優、服務」即為本公司全體員工之共同價值觀。亦是本公司企業文化之核心。本公司全體員工應緊緊牢記在心，一切作

為應以此價值觀為依歸。

(四)樹立創造企業英雄之模式：企業英雄可以為其他員工樹立楷模，要他們隨之效法。本公司目前似乎看不出有所謂的企業英雄存在。是故本公司亦應建立一套創造企業英雄之模式，來塑造建立本公司之企業文化。我們不妨以抄表員為例來說明如下：我們可以創立「每月最佳抄表員」或「每季最佳抄表員」，將該月或該季表現最優之抄表員的姓名、照片、生平事蹟公布在榮譽榜上，並予以公開表揚將勵，如此其他抄表人員必定起而效法，相互競爭的結果，本公司之抄表業務必定蒸蒸日上。其他方面的業務亦可依此方式或以類似方式來舉辦，在有競爭的情況下，何懼業務不進步、無績效，何患公司不成長、不茁壯。

(五)典禮儀式的力求變化：任何的儀式或典禮，不要一成不變。有時候稍為的改變，可以使員工感受到企業文化的存在。舉例來說：本公司任何的頒獎儀式，均擺置在動員月會中，頒獎後主管與獲獎者合照留影完畢，隨即解散進行下一項目的儀式。如此一貫公式化的結果，使員工對公司典禮儀式的意興闌珊，而無熱誠的參與感。更導致員工無法從公司的典禮儀式中領會企業文化的存在。那麼何不試著改變一下這公式化的典禮儀式，而專門為頒發某獎而舉辦一場別開生面的典禮儀式，在頒獎過程中，讓會場飄起五彩繽紛的彩帶、汽球，甚至播放一激昂的音樂，均會令在場員工在熱鬧繽紛群情激昂的氣氛中，感受到活潑的「企業文化」。

(六)自來水事業之經營管理者，須設法調和各種不同之次級文化網路（非正式組織），使其不致相互衝突，進而接納他們，從而加以運用，以便將它們對公司的任何變革由抗拒而轉為支持。

柒、結 論

能夠利用塑造價值觀，製造英雄事蹟，力求儀式典禮的活潑變化，認可次級文化網路的存在，因而樹立獨特風範的公司，比別的公司更佔優勢。這些公司有價值觀和信念可以傳世，並不只是製造產品而已，他們有掌故可以流傳，並不汲汲營利，他們有主管與員工競相效法的英雄，而不是默默無名的官僚。總而言之，這些公司是人為的機構，能為工作人員在工時和公餘提供一種生活的意義。我們認為員工是公司最主要的資源，要管理這項資源，不能只靠電腦的記錄，而必須運用公司之企業文化的潛移默化。強勁的企業文化是員工行為的有力指引，可以幫助員工把工作做好。因之，賢明的自來水事業之經營管理者，應重視並帶頭塑造支持自來水事業之企業文化，使自來水事業的明天更見光明燦爛。

附 註

註一：參閱樊志育著「經營管理學」一書第 28 頁。

註二：見自來水法第八條之規定。

註三：見「塑造企業文化」一書序文。

註四：參閱 Terrence E. Deal and Allen A. Kennedy Co. porate cultures 一書第 221 頁。

註五：參閱鄧東濱著「管理人語」一書第 234 頁～第 242 頁。

參閱泰倫斯·迪爾和艾倫甘迺迪著「塑造企業文化」一書第 136 頁。

註六：參閱王永慶著「談經營管理」一書自序文。

註七：見本公司「推動企業識別體系論文比賽選輯」一書第 6 頁。

註八：見 國父：「孫文學說」第四章。

註九：見 國父：「民權主義」第三講。

註十：前揭註四。

註十一：參閱王永慶著「談經營管理」一書第 2～第 7 頁；第 66 頁～67 頁；第 201 頁～205 頁；第 269 頁～第 270 頁。

註十二：參閱張潤書著「行政學概要」一書第 42 頁～44 頁。