

自來水事業經營管理論

費崇文*

壹、導言：

任何事業經營管理的優劣興衰，取決於經營管者的理念與作法，自來水事業亦然。故經營管理是一門大學問。這個課題在今日發達的工商社會，普遍受到重視。經營與管理是一體兩面，密不可分。筆者就經營管理的理念與作法參照專家學者資料，以個人的淺見，拋磚引玉，並請同業諸先進多加指正以匡不逮。

貳、經營管理的理念：

一、管理思想的層次：

其層次分有形與無形二種。無形的是道德意識之形態，稱為管理哲學。有形的層次指具體的管理制度和辦法，叫做管理科學。亞里斯多德認為任何實體都由形式與實質兩種要素所結合而成。假使把管理科學視同「質料」則管理哲學便是「形式」，形式與實質的關係是相對的。而管理科學是管理的所動部份，管理哲學才是管理的「能動」部份。如公司盈餘是質料，可以用來改善員工待遇，工作環境及設備等等。故經營者必須依據心中的理念來做最適當的「決策」能在管理方面幫助選擇決定所動。哲學是一種經驗，管理哲學就是對管理經驗作反省的活動，並以全部人生經驗為背景，採取綜合觀點，建立自己經營之「道」。而「生產」「財務」「市場」「人事」部份都屬管理之「道」，而道是屬於智慧的。一切事物都要觀察事實，要求實際而具體，但運用之妙還需存乎一心的道理。

二、管理者要明白管理之道：

中國人講求中道，在國人心目中對「中」的理念是至高無上，不中則不正，道之所在則是中之所在，故稱之為中道，而「中」有其交互性、形成中國人「彼此、彼此」的對待原則。所謂敬人之，人恆敬之。可見管理者如能發揮「中」的交互性，則可使屬下感應良好，進而自動自發不令而行。交互性的運用即是「安」人之道。其次是「中」的合理性，亦就是公平合理的意思。合理的管理又必需講求情理法兼顧。最後是「中」的主動性。中國人不喜歡被人管，如果樣樣事都要管理者作主，將使部屬消極被動，影響發展。

三、管理者之安人之道：

「安」是人生根本的要求，人的一身無時無刻不在求得安寧。企業倫理根本的要求也不外乎一個「安」字，現代企業管理經營有四個目標，它是安員工、安親屬、安股東、安社會、再以中國人安人之道而言，作以下六點分述：

(一)建立共識：

企業成員要以「安人」為目標，惟有安居樂業，員工才能向心而同心，進而產生信心，更能激發忠心，提高士氣，為事業而奮鬥。

(二)探究不安：

管理者要瞭解屬下，關心屬下。無論是工作環境，員工待遇福利，升遷機會，考核制度

* 台灣省自來水公司第十二區管理處 管理師

等等是否合情合。如果有問題應設法改善，以免影響士氣。

(三)講求方法：

管理者對部屬是尊重，而非順從，或討好施恩。一味順從而失去管理者的立場。因此必須道理和激勵的方法領導部屬，才是正規的方法。

(四)注重效果：

任何事情都要追蹤考核其成效，以自來水業而言，如供水設施、服務品質、人事管理、工程品質、物料管理等，均需嚴加考核。對於考核辦法之訂立亦應詳盡可行，考核人員是否大公無私，在在都可影響整個事業的發展。

(五)重視「情理法」，中國人最講「理」。所謂無理寸步難行，有理走遍天下。不講理的人誰都討厭。至於「法」在企業管理上稱之為制度化，但過份強調制度化，又要考慮到釐訂法規時不可能全盤顧到。所以在執行上，難免有所疏失。最後是「情」。人生俱而來有「好、惡、喜、怒、哀、樂」便為情。如果員工無任何好惡，還談什麼經營管理。墨子倡導兼愛之情，孟子認為惻隱之心、羞惡之心、辭讓之心、是非之心、人皆有之。這都是情的表現。因此管理工作者最好先動之以情、用關愛的態度來對待員工。所謂「廣結善緣」自然會得到員工支持。

(六)修養自己：

管理者修養自己要往六方面著手：1.知人善用，2.寬宏肚量，3.真誠服務，4.仁愛為懷，5.信義為重，6.知命樂天。故修身安人是管理歷程、是整個管理歷程為出發點、把原本欠缺的地方修好加強、以正己的面貌出現在部屬面前、樹立最佳形象、為員工楷模、示範帶頭。

叁、經營管理的作法：

一、確立制度：

經營與管理的成效、與建立之制度有密切關係。一個優良的經營管理制度、自然能引導企業（事業）的發展，故在建立制度時能設身處地想一想執行人，再看一看有關人員是否能接受。一個缺乏合適的制度，往往造成員工投機取巧，如人事制度不合理，不知埋沒多少優秀人才。本公司工程人員升遷管理尚不暢通為例，嚴重影響士氣，不可不謂是一件大事啊！

二、研究發展：

研究發展工作在我國行政革新中，具有關鍵地位。行政院研考會的成立，是基於當前行政革新所需要。開發中或先進國家無不重視此項工作。特別是在企業界，或政府機關，在發展事（企）業的同時亦有關注其研究發展工作寄望有所突破。反觀本公司不論總管理處，各區處均無研考單位正式編制，更無專人負責。但有關研考工作暨上級指示頗多，所謂「又要馬兒好，又要馬兒不吃草」。因此建議有關主管應重視此一問題，確立各級人員編制，寬列研考經費預算，發動全體員工熱烈參與研究發展工作，同時以重賞鼓勵員工奉獻智慧，蔚成風氣。不僅有益於經營管理工作，對落實為民服務工作深具意義。

三、目標管理：

經營事業應以「目標管理」作為共同努力的方向。目的在使組織與個人相互結合，藉以鼓勵同仁士氣，發揮自動自發精神，並以自我控制工作進度，以及自我評核工作效率。傳統的經營管理制度，不重視數字觀念，也忽略了整體性。而且目標管理是強調目標體系的建立，論上下縱橫均應彼此呼應。目標管理區分「整體目標部門目標」。就事業單位工作而言是建設工程、財務、人事、服務、培訓、考核等等要依實際狀況，訂定預期目標，年度工作計

劃之中。但為求計劃能切實可行，故在訂年度計劃時，應檢查與公司整體目標是否確有違背情形。又必須將所屬單位、環境特性，用戶需求，成本效益等作正確評估，以求完善。

四以身作則：

管理者，尤期是經理人員要不斷充實自己，運用自己的學識經驗，掌握自己優勢外，還有容忍敵視與反對意見，並以誠懇對待部下，部下自然會有回報。切勿高高在上，自己做不到的事，不可強迫部屬去做，所謂「己所不欲、勿施於人」，一個愛護部屬的管理者，必將受到部屬尊重。

五培養人才：

蔣公曾在訓示中指出：「中興以人才為本」。在歷史上之國家興亡決定於領導幹部。政府行政，辦企業，莫不是如此。有了優秀人才方能推動一切計劃。自來水事業的工作範圍廣，用戶多工作忙，又要適應快速發展的社會需求，務必大量羅致優秀人員參與。同時有計畫的培養人才，適時的提拔人才，做到適才適所為事業作更多貢獻，才不失為經營管理之道。

六成本觀念：

自來水事業具有政策性的服務事業，又採企業經營形態，以求自給自足，故必須量入為出，視經費預算能力在各個服務領域中做好服務工作。而財務狀況、經營績效，足以影響服務品質，亦影響員工待遇，因此如何開源節流實為當務首要課題，更為員工應建立的共識。開源誠屬不易，但節流卻操之在我。一切支出均應依據預算考慮是否確實必要，有無節約可能。人人做到公私分明，點滴歸公。為主管者必須以身作則，年度預算如有經費結餘，應悉數歸庫，上級應給予獎勵。不應次年減少預算而將所剩餘的經費設法報銷，造成浪費。另外對於經管財物者如採購人員以實施輪調制，並且對工程發包，大宗物品採購均應通過驗收，監工以防流弊，對操守不良員工應及時處理，以警效尤而維廉政。

七品質管制：

現代企業無不重視品質管理。因為國民生活水準之提高，高品質的商品為消費者共同的要求，故管制品質已在各工廠中因應而生。中國人常用「安全、可靠、耐用、方便」八個字來代表品質，這種經營產品品質的準則，運用在我們自來水事業各個領域，亦頗為適宜。將其要點分述於左：

(一)以安全性而言：如供水設備、施工作業、辦公處所、員工情緒等均要列入工作之重點。尤其對勞工安全衛生教育之實施與落實均應定期檢查不斷改進，發現缺失，力求改進。管理人員以安全第一，經常引導員工重視。灌輸員工安全觀念與共識，做到事業安全，時時安全境地。

(二)以可靠性而言：自來水業主要任務是供水，在民意高漲的社會要求政府提高服務品質十分自然，而民意監督的壓力亦隨時存在。加上輿論的批評更為頭痛。基於上述因素從事自來水經營者必須覺悟到服務品質是何等重要。不僅要提供可靠的水量，而且要有可靠的水質。而如何才能保證水量足，水質優，這就要關係供水措施軟體與硬體畫面。請如供水設備，工程作業，施工品質，材料品質等，都要有可靠性，至於軟體方面，例如：作業程序，供水作業、漏水復修能否做到適時適切的可靠。對於各服務單位工作人員是否有熱忱服務。提供可靠的服務同樣是管理者要正視的問題。

(三)方便性：在這資訊發達的科學時代並以工業為導向的社會，凡事講求時效。為民服務的各個領域中所有措施是否能達到便捷，便民是為民服務基本理念。政府在各階層推行便民服務確已收到某種程度效果。政府為適應資訊時代脈動，已致力於辦公室自動化之推展。其目的在縮短作業時間，迅速取得所需資料。在銀行、在醫院、在工廠無不競先推展自動化，既可節省人力，又可節省時間一舉數得何樂不為。故推動辦公室自動化為行政革新之一大工

程，一大轉機。起了相當作用，本公司電腦室已設立多年，也取得一定成果。而各區處今後要普遍推展，無論是硬體設備或人才培訓已刻不容緩。各服務單位申請案件，水籍處理、公文檔案如能透過電腦作業，將使流程加速，達到辦事科學化的目的，亦是今日企業經營與管理的趨勢。

四耐用性：優質的商品最主要是耐用。日本貨、德國貨不僅美觀實用而且耐用。反觀國貨卻無法與其相比。在品質上不求改進無自己廠牌，往往仿冒為能事，近年來政府已注意此一損人不利己的行為，打擊仿冒已收到不少成效。再以自來水事業而言，各種供水工程是否有保固條件，寧可成本較高也不能施工時偷工減料，監工不嚴、材料品質不佳、設計不好。因此管理者不可不關注也。

八、以廠為家：

以廠為家是企業管理的精神，其最終目的在「安家」。家是員工「安居」的住所，如員能以廠為家（以公司為家）則能盡心盡力為公司奮鬥。管理者不僅要培養員工榮譽感及團隊精神，而且要適度的關懷與為員工服務，如果能實施經濟，人事賞罰與意見公開，並灌輸員工與公司一家的精神與觀念，便能使員工感到無限滿足與溫暖。新莊市有家味全公司分廠，在廠房牆上標示有著一段極具涵義的話說「我們的幸福繫於公司的繁榮」。描繪出員工與公司利益相同，榮辱與共的密切關係。因為公司賺錢多，員工待遇自然好。只要大鍋中裝滿了飯，大家不怕無飯可吃。不要以為自己是公司中一員小職員，無足輕重，但須知機器裡一顆螺絲釘，小致影響運作，大則使生產停頓。所以如何使員工體會到自己的重要，要認知公司的成敗，要靠大家共同的努力。我們自來水工作與其他民營公司性質不同。但管理的理念與管理的原則應該相同的。不要以為自己祇是一個抄表收費的小兵，因為自己的一舉一動，一言一行都與服務品相關，也直接影響團體形象，及政府信譽。所以說團體是大我，個人是小我，小我生存在大我之中，大我靠小我的努力，故兩者互相依存，體戚相關。

九、獎懲嚴明：

一個有希望的企業、或政府機構，一定有套公平合理的獎懲制度。對敬業樂羣、積極奮發、努力工作的員工，應給予適當獎勵與表揚。對工作不力、敷衍塞責的人，要及時處理。對投機取巧、行為不正的人予以糾正。對違法失職的人要給予處分，切勿姑息養奸。好壞不明，是非不分，對整個事業造成嚴重影響。對於執行獎勵應有公正超然人士評判，不可憑主管好惡主觀態度處之。杜絕特權關說，走後門的弊端發生，確實做到賞罰公開程度。要員工都知道，一分耕耘，一分收穫的道理。所謂適人不會自己垮台，勝利不會從天上掉下來。

十、結論

自來水統一經營是政府施政既定的政策，並以事業養事業的要求，通過企業管理模式，做好經營管理工作，達成投資報酬率，故使命的神聖，工作的艱辛實為從事自來業者應有的責任。而如何做好經營管理工作，必須有正確的理念落實本文中「經營管理之作法」。並恪遵行政院郝院長今年元月十六日在勞資座談會中以「效率、和諧、創新」三點提示，同時積極研究發展，有效運用人力物力，發揮企業功能，減低營運成本，提高服務品質為大家努力方向。總之凡事，事在人為，誠之所至，金石為開。寄望同業共同努力，為中華民國自來水事業開創新機。

全文告一段落、請指教！