



台灣自來水股份有限公司

107 年度

業務股長的職責所在—
糾紛處理、人員短缺急救與能力及心態的培養

研究單位：第十二區管理處鶯歌服務所

研究人員：林秀美

研究期間：106 年 7 月至 107 年 6 月

目錄

第一章 研究緣起	1
第一節 研究動機與目的	1
第二節 研究方法	2
第二章 業務類常見糾紛處理	2
第一節 用水突增	2
第二節 竊水拒付罰款	9
第三節 拆表糾紛與復水費是否收取	12
第四節 櫃台太慢	17
第五節 表箱蓋維護	18
第六節 未收到水單與滯納金該不該取消	20
第三章 人員短缺急救	21
第一節 建立代理人制度	21
第二節 非核心業務委外	23
第三節 建立及更新業務 S O P	24
第四章 業務股長應培養的能力	25
第五章 結論與建議	28

第一章 研究緣起

第一節 研究動機與目的

本公司自民國 96 年開始，逐年招考分類職務新血進入公司服務，這些員級同仁可能分散在總處、區處、或者大部分在站所。本人有幸到服務所接任股長前還有 3 位股長可讓我實習，讓我見識多元管理風格；一些同期同學或學弟妹很多是在分配到站所的同時，即立馬被委予業務主辦或是代理股長的重任。雖然毫無包袱地以個人化的方式進行管理也許也能快速進入狀況，然而，按部就班地實習，然後依據經驗及人力資源處理業務或許才不會頻頻發生狀況外的窘境。

本人考入公職原是抱持擔任承辦員到退休的想法，也以「領多少錢，做多少事」的標準衡量工作，無奈隨著我的薪水與年資漸增、前輩們逐個退休，我終於成了業務股裡薪水最高的那一個！於是，承擔責任別無他人，近年新進的員級同仁很快也會感受到這個事實的存在。

本人服務於 12 區目前第 10 年，接任業務股長迄今 3 年，受惠於都會區用戶高標準要求，以及快速的人事異動諸如前輩退休、新同仁進出等等，累積了相關應對經驗，希望藉此與業務類員級同仁分享並共同勉勵，遭遇類似狀況時有所因

應。畢竟，在接下來的退休高峰期中，業務類員級同仁因轉職機會成本高，大多選擇終身服務於本公司，甚少發生像士級同仁隨時考試離職的狀況，但是這代表職位空缺的問題是由留下來的員級解決。員級就是儲備幹部，再資淺也要面對這越來越有挑戰性的服務業最前線。

第二節 研究方法

本研究於各章節將會描述各類在業務股實際發生過的狀況，整理相關解決方案及注意事項供參。

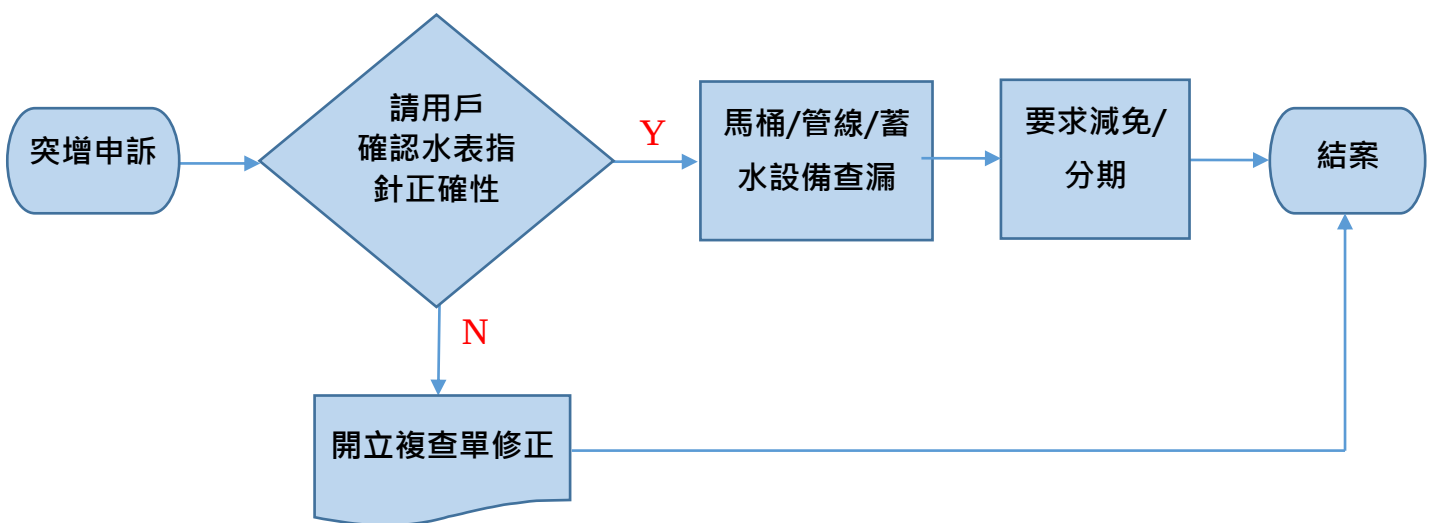
第二章 業務類常見糾紛處理

特意來到櫃檯前洽公的用戶，排除因住服務所附近及繳費逾期不得不來的用戶，都是抱持徹底要完成事情的心態而來。現代申訴的管道非常多元化，既然會來，代表他/她可能已經透過電話或網路陳請過，但是問題還是無法解決或是達不到理想的結果，忍受度已到達臨界點，非要找到可以面對面解決用水問題的人不可。處理用戶親自蒞臨的陳情所需要的，除了耐心還是耐心，因為法條只有我們自己清楚，我們在處理客訴的同時，要一併教育用戶，而教育需要時間。

第一節 用水突增

第一項 一般突增處理原則

用水突增的糾紛是櫃台最為常見的問題，用戶即使沒有親自到場，也會電話不斷，新同仁受限於經驗，通常無法招架，稽查不在所內時，多由股長處理。一般家戶無論獨立表或分表通常會在收到抄表員的突增通知單時詢問，當下請用戶自行檢視或請用戶委託大樓物管檢視抄表正確性，依據圖一流程處理即可。



圖一 抄表突增申訴流程

過程中，大致會遭遇用戶堅稱絕無漏水現象，並質疑水表準確度的直覺反應，應把握以下原則，並婉轉又自信地告知用戶，過程中絕不可訕笑、遲疑或眼神飄忽，以免用戶質疑專業度。

一、水表為齒輪式架構，原理類似汽、機車里程表，需有水流(氣流問題在此略過不提)帶動齒輪旋轉而後轉化為度數供讀表，不可能靈異現象自行跳針。水表紅色指針持續

轉動，代表水表後有地方正在過水。

二、本公司水表準確度在標檢局的紀錄達 99%以上，在未證實水表故障前，我們絕對相信水表準確度，並以抄見指針為計費標準。

三、請用戶逐一關閉馬桶前、水塔前、蓄水池前開關，觀察水表紅色指針是否靜止。

(一)馬桶前開關關閉，水表紅色指針即靜止，代表馬桶漏水。

(二)水塔前開關關閉，水表紅色指針即靜止，代表漏水點為表後地下管線或蓄水池段。

(三)蓄水池開關關閉，水表紅色指針即靜止，代表漏水點為表後地下管線。

四、獨立表發生水量突增，遲不修復可能造成地基沖刷影響居住安全，若開挖修復地下管線所費不貲，建議用戶封閉地下暗管，改拉明管入水塔。

若用戶多次請求現場協助，則請稽查同仁至用戶端協助釐清漏水段，並請用戶盡早修復，但因稽查業務繁重，漏水案件能在櫃台或電話中清楚解釋使用戶自行展開查漏為上。

第二項 單期突增但水表指針已靜止

家戶或空戶突增當中的馬桶漏水是種詭譎的狀況。一般漏水若是水表持續性轉動，當用戶查知漏水點時，糾紛也消失。然而，馬桶漏水可能是由於水箱內暫時性的浮球未跳起或橡皮塞未密合，當下一個人再使用時，馬桶配件可能又恢復正常，漏水因素即宣告消失，若抄表同仁是在漏水因素消失後抄表，則會發生突增但用戶屋內已找不到漏水點的窘境，此時用戶難免質疑抄表不實或水表故障，解決之道是：

(一)嚴正說明浮球或水箱橡皮塞是耗材，使用久了自會老化或卡水垢導致密合不全，目前馬桶雖無漏水，但無人可保證下次發生漏水的時間

(二)若漏水家戶為分表，可引述總表同步突增數據佐證，畢竟總表與分表同時損壞的機率非常低。

(三)詢問用戶人口數，若人口不變，查調去年與今年用水量，證實每期用水平均，突增確實是因為漏水，釐清累次抄表推估嫌疑；若人口不變但度數在數期內偏少然後暴增，則是抄表不實，需向用戶致歉並簽立複查單退回累進水費金額，但向用戶婉釋度數皆為其所用，並無多收。

(四)舉例說明轄區內有許多投資型空戶經常發生賞屋

後，人離去但馬桶未止漏無人發現導致突增，將狀況普及化，使用戶焦點離開抄表不實或水表故障的論述。若用戶仍糾結於此，請用戶留下電話，給用戶一些時間冷卻，讓資深稽查隔日再補同一槍。

(五)簽切結書結清後換表觀察用水或依檢驗水表流程處理後續。

第三項 指針歸零突增

對於突增用戶，抄表機系統會要求抄表員強制拍照，但對於歸零的狀況，系統目前尚無強制，而魔鬼就是藏在細節裡，用戶的質疑也是。

一般口徑 40mm 以下的小型表通常水表鏡面指針為 4 個位數，當指針走到極限 9999 時會又從 0000 開始往下走，這過程即是「歸零」。案發狀況如圖二所示，這是鶯歌區中正一路某 20mm 的表，107 年 1 月註記歸零，用量較上期稍增，3 月註記突增，用量是歸零當期的數倍。用戶申訴一直以來的用水係供應漁池造景，但歸零該期已填平魚池，已無需大量用水的用戶收到突增通知單，自然是要陳情水表故障或抄表不實的。

收費月	指針數	實用水量	動態	水表情況	種別	期別	強制	註記
10703	1121	9263		1	1	4	*	14 突增減貼通知
10701	1858	1930		1	1	4		39 歸零
10611	9928	1599		1	1	4		0
10609	8329	1843		1	1	4		0
10607	6486	1800		1	1	4		0

圖二 水表歸零的抄表資料畫面

因驗表需另外支付標準檢驗局檢驗費，用戶發現以水表故障為由來質疑水費不公所費不貲，因此要求調看 10701 期的抄表照片。由於歸零該期度數與歷史用水無太大差異，抄表系統並未要求拍照存查。無照片可佐證的狀態下，用戶聲稱歸零的 10701 期的指針應是介於 9928 到 1121 之間，而抄表員看錯多抄，才會造成 10703 期又呈現一次歸零。

站在公司的立場，可引追償水費水量的韋斯頓（E. B. Weston）公式為證。用戶端的經常性水壓為 2.5kg/cm^2 （從「供水調配操控整合管理系統」查最近距離的管網可得知），水管長 5m，水表為 20mm，則查公式附表可得每秒流量 2.771，理想的滿管狀態下（扣除夜間減壓及停水因素），每秒流量換算成 2 個月可得 14,365 噸（ $2.771 \times 3600 \text{ 分鐘} \times 24 \text{ 小時} \times 60 \text{ 天} / 1000\text{m}^3$ ）。算式得出的結果大於抄見的實用水量 9263 噸，意即只要用戶願意使用，管線放流的狀況下，本公司的最大出水量可達 14,365 噸，抄見到的 9,263 噸是可能發生的。

解決兩造說法需要第三方資料，解決水量是否突增問題，電費單或許可供驗證。正常情況下，水表後通常有連接抽水馬達供蓄水設備儲水，進水越多，用電量也會相應增加。根據用戶提供的電費單與水費單訊息對照如表一：

帳單期別	水費區間		電費區間	
1	106.09.26~106.11.27	1930 噸	106.09.04~106.11.02	434 度
2	106.11.28~107.01.23	9263 噸	106.11.03~107.01.03	354 度
3			107.01.04~107.03.05	337 度

表一 水費單與電費單收費時間對照表

雖然水電計費區間不同，但由表大概可知，用水度突增的第 2 期對照電費的第 2 期與第 3 期應該要同步突增，但事實卻是用電節節下降。用戶的說法有電費單佐證，因此陳情案勢必是要修改水費的，但是修改的幅度則視雙方溝通結果。

我們必須堅持依法行事，電單可供佐證，但不代表絕對如此。依照本公司營業章程第 25 條(消費者服務契約第 24 條)，家戶水表發生故障或有其他原因，致不能正確表示實用度數時，本公司得按水表失效前兩期平均水度計費；季節性用水者，本公司得採去年同期水度推算。至於採計前兩期平均或去年同期，當然是以對公司有利者為最佳選擇，本案中，由於本所無法提供歸零該期的照片，而用戶無法提供魚池填土的時間證明更不願意驗表或上法院，因此各自退讓一步，達成以去年同期用水度推算的協議。

從本案中得到的啟示：即使手抄機未要求對歸零戶拍照，服務所還是要向抄表員宣導遇有歸零狀況，必須人工主動以手抄機拍照或以智慧手機拍照回傳服務所存檔，遇糾紛時才有資料佐證並與用戶溝通。

第二節 竊水拒付罰款

竊水索賠的依據來自本公司營業章程第 39 條，有竊水行為，證據確實者，本公司得予停止供水，「停止供水原因招致本公司損失時，用戶須負賠償責任。」至於**竊水索賠的多寡**則是依據自來水法第 70 條，「依其所裝之用水設備及按自來水事業之供水時間暨當地供水狀況，追償三個月以上一年以下之水費。」

竊水是竊盜的一種，竊盜屬於公訴罪，一旦移送，即使不起訴，我們通常告知未繳罰金的用戶被告會有刑事案底(實際上，除非有罪確定，否則警方的其他註記欄只是參考)。本公司的目的是收到竊水罰金(納入責任中心成績)，一般在現場查獲私接水的用戶或公司由於不願有刑事紀錄，通常願意坐下來談，談到最後就是**多少錢**的問題。處理上發現有幾個原則可循：

一、私接水現場若請員警為證，電話報案時須聲明為糾紛，

一旦以竊水名義報案，因警方有錄音檔，就不得不以竊盜移送了，萬一移送，就對願意繳錢的用戶難以交代了。

二、相同的竊水條件下，公司單位的財力較佳，罰金通常多於一般用戶數倍。

三、除非惡性重大，金額通常會彈性調整或分期，使用戶依經濟狀況儘快繳清。

四、對私接水用戶說明限定日期前繳清提供**早鳥優惠**，逾期則以原價移送法辦，吸引用戶盡速繳清罰金。

五、一旦用戶繳清罰金，須即刻在用戶面前致電配合處理私接水現場的員警表示糾紛為誤會一場，不可移送。

當私接水用戶拒不繳清罰金，案件也只好報案作筆錄並請警方移送法辦。但法律程序冗長，可能非當年度可結束。以竊盜移送的第一關會在偵查庭開庭，由檢察官詢問當事人。

本公司是以物證為主，只要表位有被接通的痕跡，就歸類為竊水，但檢察官大多重視現行犯行為，意即有物證還要有人使用的跡象，因此發現表位疑似私接水或私自接管時，最好要有對方使用水的證據，例如停水處分的用戶屋內水龍頭漏出的水，經餘氯試劑測試後有餘氯反映的影片或數張照片(如圖三)及表位無表但遭接通照片(如圖四)，以免檢察官

以證據不足為由駁回案件。



圖三 私接水經試劑檢測為自來水



圖四 定表管遭破壞接通自來水

當私接水人無法確定，且無人願意繳交罰金時，提告的對象可以是包含可能使用自來水的嫌疑人，所有透過非正規管道接水事件而受益的人都是本公司

法庭上注重比例原則，我們對於遭受竊水損失金額的說法通常圍繞在估算法早已公開、於法有據或警示民眾避免惡習跟風的立意，但即使檢察官心證偏向本公司所提供的證據，通常也會質疑為何我們提出的水量損失金額高達數萬或數十萬，與便宜的水費實在不成比例，而將案件轉至調解委員會希望本公司與私接水對象再次溝通後，達成雙方合意的補償金額。

當私自接水案移送到區公所的調解委員會，結束案件的方式就是時間和金錢的各種排列組合。我們可以堅持法庭上

的求償金額，但是或許得採取分期的方式來誘使私接水人繳費，否則因為雙方對金額的落差導致調節失敗，案件又得回到法庭上。若是訴求調解成功，我們也可以報備主管後，調降金額使私接水人盡快繳費。

私接水案件經常會因為雙方對補償金額的認知落差，發生接水人要求議員、委員等民意代表或公司高層介入斡旋降低金額。為了避免發生這種狀況，最好在索償的當下，暗示其他戶已繳交的金額，證明求償金額屬於行情內。若接水人還是堅持找關係，我們則須早一步將私接水資料及求償金額的範圍提供給上級單位，使業管及早因應。

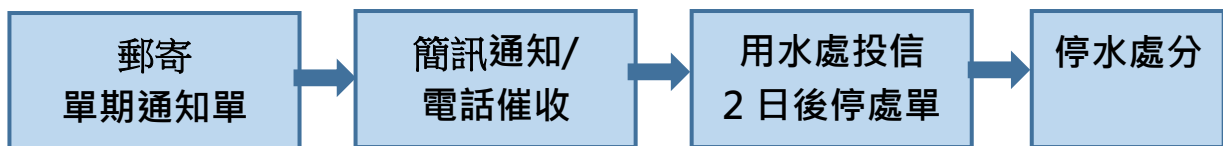
第三節 拆表糾紛與復水費是否收取

服務所大約每個月從 16 號的兩期單銷帳後開始進入催收拆表程序，櫃台最頻繁發生激烈爭吵的場面也通常是因為此停水處分(以下簡稱停處)流程。

從**停處的期限**面而言，依據本公司營業章程第 39 條第 4 項(或消費性用水服務契約第 38 條第 4 項)，「欠繳應付各費逾期二個月，經限期催繳仍不清付者」，本公司得予停止供水。以 10703 期的水單為例，繳費期限為 107 年 3 月 21 日，每個月以 30 日計算，到 5 月 21 日即超過 2 個月，可予拆除。

從停處的流程面而言，依據本公司 104 年 7 月 17 日函頒之欠費催收及呆帳處理要點第 8 點規定，欠費超過期限未繳的用戶，「金額達新臺幣五千元以上者，應以電話及掛號郵寄書面催繳通知並查明欠費原因適當處理，倘經積極催收仍無效者，應保留催收及通知或經處理之相關作業證明文件備查，即依規定執行停水作業。」普通用戶除非漏水，否則兩期欠費金額通常不會到達五千元，以掛號催收的成本太高，但會採取替代方式辦理。

一般服務所催收流程如圖五所示：



圖五 催收服務流程

相較於電信帳單及電費帳單，本公司水單(單期藍單)可繳費期限較長，出單該月到次月 21 日都能在超商、行庫、網路繳費，因此截至最後期限前 10 日都未繳的用戶很可能是漏單或遺忘，適時地寄出單期催收單提升用戶繳費率。以鶯歌所為例，寄出單期催收單可使雙期催收的紅單降低約 3 成。然而受限於預算，郵寄費用告罄後，就須採取人工方式催收了。

簡訊催收近年來頗為盛行，有大宗、即時、有系統紀錄等等優點，但是當手機號碼呈現發送失敗時(如圖六標示處)，

則須：

- 一、搜尋系統(如 2-2-5 電話號碼維護、1-3-C 身分證號維護或 1-4-A 通訊維護等)有無其他電話留存進行催收。
- 二、使用 Ctrl+F2>2 功能查找該戶的用戶姓名有無其他電話，。
- 三、使用 Ctrl+F2>31 功能查看該戶有無近期結清水費，調閱結清單據找電話。
- 四、詢問鄰居或村里鄰長該用戶狀況及電話。
- 五、現場投放停處單並**拍照留存**或請大樓物管中心簽收並代為投遞用戶信箱。

發送時間：	2018-04-24 11:45:01		
簡訊內容：	提醒您2，4月水費已逾期(新北市三峽區鶯歌區用戶)，請至本公司各所繳納。若已繳費請無須理會。水公司鶯歌所2679-2224，期限至4月27。		
發送統計：	成功：99 筆, 失敗：9 筆, 尚未回覆狀態：0 筆		

姓名	通數	手機號碼	發送狀態
	1	0920215053	已送達, 手機接收時間: 2018/04/24 11:45:06
	0	0963488885	發送失敗, 簡訊無法傳遞(手機端問題或接收手機所屬電信系統問題).
	1	0934365103	已送達, 手機接收時間: 2018/04/24 11:45:05

圖六 簡訊催收發送失敗畫面

若以電話催收，完整的過程須書寫於 3-1-4-6 印出的停水處分處理單上，例如打電話的日期、時間、接電話的人員稱呼，已繳費的用戶處理單存根可廢棄，但拆表戶的處理單存根最好存留數月，供糾紛發生時調閱。

相信本公司催收人員都是以催收到水費為最終目的，而非以拆表為樂。用戶發現停水後臨櫃咆哮，原因不外乎：

項次	拆表衍伸糾紛分類 (用戶心聲)	處理方式
1.	沒收到繳費單/催繳單/ 停處單 (車道進出，不看信箱的) (我家沒信箱) (拿到水單已過期) (通訊處未更新) (我就是沒收到單子)	● 確認用戶通訊地址/手機號/室話號正確性 ● 確認用戶收信頻率/有無信箱/住家附近有無回收婆婆 ● 搜尋用戶左鄰右舍的水號，查看 Ctrl+F2>25 繳費方式，若有超商或行庫代收的鄰居最佳，代表除代繳戶外，水單整批寄送時，鄰居們是有收到水單的。 ● 宣導存摺/信用卡代扣繳或電子帳單，避免漏單或遺忘繳費期
2.	水公司沒催收	● 婉釋公司是以紙本帳單為催繳依歸，雙期單背後皆印有「逾期本公司將與停止供水，不另通知」字樣。 ● 出示催收簡訊證明確實有紀錄，除非用戶未留室話或手機，或號碼錯誤。 ● 出示停水處分處理單催收電話、貼單的時間紀錄 ● 秀出 Ctrl+F2>25 畫面同路段或大樓受催款的鄰居繳費紀錄
3.	拆錯水表	無論是未核對水表號碼或是未核對樓層導致錯拆，請裝拆人員以最快速度裝回，心理建設準備挨罵並 致歉 。
4.	人在家為何不來按電鈴 收錢反而拆表	● 詢問用戶既然在家是否看到催繳單及停水處理單。 ● 婉釋公司欠費催收及呆帳處理要點規定無法現場收費 ● 出示催收紀錄。 ● 聲明拆表行為並非針對個人，若知曉用戶在家，皆以催收到款項為目的。
5.	不應該投放停處單 (被鄰居知道很丟臉)	● 聲明拆表行為並非針對個人，聽完用戶抱怨，請用戶注意繳費期 ● 宣導存摺/信用卡代扣繳或電子帳單，避免漏單或遺忘繳費期

項次	拆表衍伸糾紛分類 (用戶心聲)	處理方式
6.	停處辦復水後 分表止水栓故障/漏水	● 請裝拆人員協助用戶排除漏水問題，但婉釋分表係屬用戶內線，頂樓分表風吹日曬雨淋皆可能使開關老化，

	(開關本來好的，拆完表就壞了，所以是水公司責任)	須請水電行代維修繕。 ●若用戶仍堅持開關須回復原貌，也只好自掏腰包。分表以 20mm 及 25mm 居多，止水栓(水電業者稱凡而/塑膠球閥)價位大約 35 元及 75 元。
--	--------------------------	---

用戶填寫完復表單，另外一個會讓用戶惱火的就是裝回水表的所有金額。復表除了兩期舊欠，尚有復水費以及幾乎等於一期金額的未足期水費，除非是理性的申辦人，否則對於復水金額超出既定認知(只有兩期單)的用戶，通常會讓已經存在的情緒火上加油。

由於未足期水費是因用戶用水而產生，繳交之後的下期水費會較少甚至是不開單，因此收取上較沒有爭議，頂多是用戶身上現金不足，改以刷卡方式支付或是加入下期水單追收。

對於糾紛案，有些用戶會質疑收取復水費的合理性，甚至要求刪除或減免。當糾紛案出現又涉及金額的變動時，案件通常移交給股長處理。處理原則上，依然是把櫃台說明過的內容言簡意賅地再次說明，以說服用戶繳交為主。曾有年輕族群的用戶堅持不繳復水費僵持不下，並揚言上訴至消保官，但一聽到收取復水費的合理性是有放入行政院消費者保護會核可的消費性用水服務契約中(第五條)，思考後即予繳清。

另有非理性用戶無上限客訴無論如何不願意繳交付水費，雖說最後以陳情方式予以免收，但減免時仍是向用戶嚴正聲明催收方式係依照正規流程辦理，並非因個人疏失才把減免當道歉。

第四節 櫃台太慢

本公司服務所落實單一窗口，從申辦時間較短的一般收費到時間較長的用水計算、漏水諮詢，櫃台受理各式業務，因此當櫃台都在辦理較為費時的業務、或者有櫃台同仁請假人力不足時，後方排隊的民眾就可能感覺不耐煩甚至發出抱怨。

當櫃台前產生辦理速度上的客訴時，業務股長有以下幾種處理方式：

- 一、安撫報怨的客戶，請其稍候，並將較為費時的用水／漏水諮詢轉移給自己處理，或請統計／上下傳等後勤同仁代為解說，讓櫃台跳號較為快速，但盡量**避免直接受理該用戶案件**，以免其他已經抽號的等待民眾感覺不公平。
- 二、股長直接接手空缺的櫃台叫號受理案件，或請其他後勤同仁暫時支援櫃台，消化排隊的用戶。

近年來櫃台大多已換上熟悉電腦的新進同仁，櫃台之所以會被抱怨太慢，除了同仁請假、季節因素（如學區寒暑假結清）等，也可能是因為來客數未降低所致。用戶因為習慣（不信任超商或行庫）或者不了解繳費及申辦方式多元化，仍會親赴櫃檯洽辦。

櫃檯用戶數的多寡與服務品質及客訴案件量成正相關，因此身為業務股長，必須向同仁宣導，只要多教育一位用戶到超商/行庫繳費或者申辦代繳，櫃檯前就少一份排隊的壓力；只要向用戶介紹網路、傳真、郵寄或水電麻吉也能辦理更名過戶，櫃檯前就少一位可能抱怨的用戶。一體兩面的是，當櫃台排隊的人變少了，代表從其他管道申辦的案件變多了，相較於門庭若市的排隊情況，倍增的網路申辦案或是一疊疊的水電麻吉申辦案至少是靜態的，集中式的辦理速度絕對較臨櫃式快速，心理壓力也較小。

第五節 表箱蓋維護

表箱蓋是為了保護水表的配件，但因上方印有本公司標記，用戶普遍認為維修責任屬於自來水公司，經常致電或臨櫃要求派員修復。事實上，本公司營業章程第12條及13條（消費者服務契約第11條及12條）言明「用戶用水設備分外線及

內線兩部分。外線指配水管至量水器(水表)間之設備。內線指量水器後至水栓間之設備…供水後內線用水設備，用戶應自行負責管理維護。」水表是內線跟外線的分界，我們提供合乎規格的產品交給用戶，但產品本體及其配件由用戶購買，每位用戶申請新設啟用時，用水設備設計書都會列示水表及其他配件等項目的金額。就如同使用手機的服務一般，手機本體及其配件如手機殼、耳機若有損壞，是由用戶自行購買的，差別在於，水表無法攜帶移動，而且能提供新水表及其配件的廠商僅有水公司，不像手機廠商有許多選擇性。

此外，若以上說法仍不足以讓用戶掏錢維修水表箱的話，根據臺灣高等法院民事判決106年度上易字第162號內文所示：「…水錶箱蓋…仍應屬自來水公司所有，惟均係自來水公司交由被上訴人(我們的用水戶)使用，依上開營業章程規定，應由被上訴人負責維護與管理，且依自來水法第58條規定，該營業章程對被上訴人有拘束力，故被上訴人辯稱上開營業章程屬內部規定，並無拘束外部第三人之效力云云，即無可採。」這是一件因破損水表箱受傷的行人提告本公司用水的判決，高等法院法官認為用水戶要維護與管理水錶箱蓋，不能說營業章程是水公司的內規而不加理會。此案最後

判用水戶須理賠受傷行人醫療費用5,290元+精神慰撫金5萬元，共5萬5,290元。

法院判賠傷者的金額+律師費+上訴費和一組金額千元以下的水表箱(13mm~40mm)+水電行施工費相比，用戶想必會知道孰輕孰重。

第六節 未收到水單與滯納金該不該取消

目前本公司收取滯納金的百分比極限為水費 2%，一般每期 60 度以下的家庭戶產生致納金大約介於 5~12 元。雖說絕大部分的用戶都可以理解逾期繳費須支付滯納金，但用戶收不到水單的原因千奇百怪(如表一第一項所示)，仍有一些用戶會非常堅持取消滯納金。

以權利義務的角度來看，沒繳費仍有水用顯然不合理，但用戶常用的說法是「我很忙，沒看到水費單，怎麼記得要繳錢？」於是這類的客訴案最後還是回歸到顧客服務的原則：**顧客不一定是對的，但是顧客的需求是需要被滿足的。**

既然顧客提出減免滯納金，代表他/她在意，與其花上半小時與用戶爭論權利義務，最後可能達不到收費的目的，甚至還會被再上訴，倒不如彈性處理滯納金減免，並將重點放在教育用戶如何注意以後帳單收取的準確性、未收到水單時

可如何處理或是推廣申辦存摺扣款/電子帳單，讓他/她愉快地速速掏錢繳水費。

第三章 人員短缺急救

本公司自十幾年前招考新人以因應退休潮，然而計畫趕不上變化，人員的離職異動經常發生在這個青黃不接的時期。新進同仁可能因不適應或考上條件更好的職位離職，或因育嬰假離開工作崗位一年半載；資深同仁可能隨時因病或因人生規畫提早退休。

「一個蘿蔔一個坑」是本公司人事晉用的鐵律，請假同仁的臨時位缺不會補人，而離職人員可能連承接人的面都未見到就離開公司了，但是服務所的業務必須繼續，用戶使用水衍伸的相關需求必須被滿足，因此業務類人事的安排上，股長們勢必要有所因應。

第一節 建立代理人制度

新同仁考進本公司時，若被灌輸職務代理也是工作一部分的觀念，那麼他/她在公司服務的生涯中都會遵行這個原則。時效上，教育的越早效果越好。新鮮人由於初入社會或就業不久，對陌生環境的各種既成規範適應力強、可塑性高，

對於新規範、新方法(尤其是與電腦應用相關)的接受度也通常高於資深員工。近年來本公司招考入大批年輕員工，此時正是推廣代理人制度並加以落實的最佳時機。

職務代理機制如果落實，事務承辦人也能安心休假、受訓或出差，代理人能接觸多元工作做為日後職務輪調的鋪陳，股長、主管也不需要費心日常事務空轉或連帶產生的客訴。

推展代理制度必須循序漸進，不能在新同仁本業都還沒上手前就交付核心代理業務，年輕同仁雖然吸收力強，但是超過負荷量，只會打擊信心，使人對本業及副業反感、拉長學習時間又加快流動率而已。

雖然受派代理，但代理人不一定能執行主辦人的工作，因此業務股長安排各項業務的代理人時，應加以考慮以下因素：

- 一、**業務時效**：代理人與被代理人的業務如果在時效上有所衝突，並不適合互為全職代理。例如抄表人員每日皆有例行工作區需抄表，而催收拆表人員則必須趕在抄表員的行程之前處理完欠費戶拆表及前置作業，因此並不適合彼此代理。
- 二、**業務量**：代理人若本身業務量已負荷過重，並不適宜再被指派代理吃重工作。例如中型服務所(用戶 10 萬左右)營收統計人員無論報表量、電話量已屬繁忙，並不適合再承接像是抄表上下傳之類同屬負載量高的業務。

- 三、**專業知識或技能**：員工職系與代理是否適任關係密切。本職系內的員工從事相關工作或互相代理能夠快速上手；但跨職系的代理則需要較長訓練時間，從未有相關經驗者更必須透過師徒制加以培訓後，方能成為代理人。例如抄表員與稽查人員系出同門，只要熟悉抄表機介面，雙方互代多能勝任。
- 四、**分散代理項目**：本公司各單位皆設有員額限制，通常一名員工也身兼數種工作項目，遇有人員臨時退休或申請長假，除非可聘僱臨時人員做全職代理，否則依常理而言，無法有專人完全兼任，因此宜將缺勤人員工作劃分數塊再交由數名人員代理，以減輕代理人負擔。
- 五、**互為代理**：單向的代理對代理人而言是一種身心壓榨，員工容易產生不公平的情緒，設定代理人時如果能將業務相關且時效錯開的承辦人設定互為代理，雙方要請假時都必須先商議彼此的工作進度，互代關係就形成了互惠模式，例如代收繳(工作時間在上午)與上下傳(工作時間集中下午)。

第二節 非核心業務委外

近年來由於男女平權的觀念普及，業務類外勤如催收拆表及抄表員也陸續有女性同仁考入，然而因業務實際操作狀況與個人想像之間存在過大差異，入職後申請調職、頻繁請假或離職的狀況屢見不鮮。催收拆表及抄表是必須依照既定行程進行，但也因體力勞動居多，屬於為非核心業務。尤其當非核心業務流動率高，出缺時最好的處置實為委外發包，由公司外部專業人員承辦，使抄表業務穩定且專業化。

抄表員短期的缺勤，如 2 周的婚假、2 個月產假等可簽

請現有合約的自然人或法人代為抄見，但當抄表員有意申請為期 6 個月以上的育嬰假時，業務股長最好能與其溝通是否延長為 1 年或 2 年，以利簽請業管辦理委外發包，避免代為抄見的自然人或法人因期間過長，導致合約提前影響本公司抄表規劃與其權益。抄表員若不滿意外勤工作環境，也可趁育嬰假的期間，重新思考職涯或準備其它考試，畢竟育嬰假針對每個孩童只能請一次，而請假總有到期的時候，時限一到，依然是要面對外勤每日必須完成的行程。

本區處目前尚未有催收拆表職缺委外的範例，但若在股內人力無法支應及新血尚未補充的狀況下，比照當前委外汰換水表按件計酬的方式或許可行，差別在於汰換水表是以件數全數拆回為目標；催收拆表是以全數催收到某個期間的逾期件數為目標。

稽查是業務股對外處理用水糾紛非常重要的關鍵人物，大多是從優秀的抄表員轉任而來，雖然抄表屬於非核心業務，但為了培養下一任稽查以接續業務，必須保留適當數量的自有抄表員額。

第三節 建立及更新業務 S O P

資深一輩的同仁交接業務時，附加書面 SOP 並不普遍，

大多是口耳相傳，想到什麼就傳授什麼，沒提到的等發生再說。然而時代在進步，交接工作也該講求效率，近年各業務缺口陸續有新同仁加入，業務股長必須請新同仁根據現行操作方式製作 SOP 並註記特殊狀況處理方式，便利個人請假、離職時，代理人可迅速接管業務，或是日後業務輪調時，雙方業務各自有所依循。

雖說業務股長不一定承辦過所有業務類的工作，但若能了解股內各項工作的內容確實有助於遭遇用戶詢問時，能迅速分析及因應。當重要職務如營收或上下傳業務臨時出缺，而其它業務又多屬新進同仁時，業務股長必須適時介入，在新進同仁熟悉本業前，暫時接掌股內重要職缺，並制定 SOP，而後分批轉交新承接人，如此可避免業務中斷，也不致使新同仁吸收不良產生不平衡心理，又造成惡性循環的人事異動。

SOP 必須隨時更新，尤其是在系統的操作有異動時，例如 107 年開始全公司繳費功能增加了 QR-code 及臨櫃刷信用卡，影響所及包括櫃檯同仁、營收承辦與代收繳承辦等都必须更新工作上的操作流程。

第四章 業務股長應培養的能力

資訊爆炸的時代讓我們的工作方式必須快速改變才能跟上顧客的要求。為了業務推展順利，或者更應該說是在繁雜的事物中，讓處理事情更有效率，業務股長以及準股長們若能培養以下技能，工作會加快許多。

語言：

老一輩的用戶對不熟悉的科技沒有安全感，便民信箱或 1910 服務專線是無法想像的功能，繳費或者有用水的問題依然偏好到櫃檯處理，他們的母語不是中文而是台語(或客語)，溝通若能用顧客熟悉的語言，可以免去溝通不良的尷尬與挫折。此外，一些外國朋友偶爾到所繳水費、結清或漏水求助，英文應答相較於比手畫腳更有效率。我們並不一定精通台語或英語，但是用戶重複使用的字詞，惟有熟知字義才有對話的基礎。

用字遣詞：

有些用戶對於某些特定詞彙相當敏感，一聽到就會點燃怒火。例如 2 期欠費催繳的期間，「拆表」對用戶來說，似乎是個禁忌詞，最好以「停水」代替；「不曉得」、「不知道」、「不要問我」之類的輕慢回答也常惹惱用戶，同樣的意思但是藝術性完全是另一個次元的回答則是「不好意思，這個範

圍不是我的專業，怕跟您說錯了反而誤導您。」

洞悉顧客心理：

一般的承辦員只求依規定辦理，但是股長是屬於解決問題的人，必須很清楚知道用戶想什麼、要什麼，然後提供彈性的解決方案。例如用戶來電要求變更通訊地址，一般的承辦員大概也就遵照辦理輸入系統就算完成任務，但是近一步想，變更通訊住址涉及抄表開單，如果抄表期已經結束（已至總處），最近一期的水單還是寄去舊的地點，而如果之前還有水費未繳，也應該一併告知用戶才是。

規劃與追蹤行程：

規劃絕對是必要的，它可以讓已知的變因的負面影響降至最低。業務股長除了綜理股務也身兼其他業務，許多工作的行程都是環環相扣，因此必須有規劃行程的習慣，依輕重緩急的順序辦理。人腦不比電腦，如果行程不寫出來，存放在腦中只會逐漸淡化遺忘，只是寫了行程要記得去看並且依限辦理，否則規劃也是枉然。除了自己的行程也要提醒股員重要業務的時限，追蹤案件進度並在必要時予以協助。

提供正向鼓勵

人都是喜歡被讚美的，如果股員擁有特殊技能（例如 Excel 非

常厲害)、早於期限內順利完成任務，或是從錯誤中改正，必須不吝給予正面讚美，讓股員覺得付出是有被注意到的，並從中獲得成就感。股員在自己的崗位上克盡職責，股長才有太平日子。

同仁間教學相長的心態

資深同仁在職位上通常執業多年，專業不容置疑；新進同仁都是經過考試篩選入公司的高手，電腦及邏輯方面肯定有其特長，股長無法解決的難題，例如用戶用水疑義或 Excel 特殊公式，還是要多多向股員請益的。至於股長本身習得的知識技能，也須與同仁互相交流，彼此教學相長。

第五章 結論與建議

本人擔任業務股長滿 3 年，期間歷任 7 位主任，有幸主任是業務類出身時，能夠得到相當多的幫助，但有時由於主任無相關經驗或者因外出忙碌無法提供建議，意外狀況發生時，經常需要業務股長獨立作業。換句話說，有些糾紛即使很棘手，例如立委、議員或村里長關切案，雖然報知主任了，但是全程處理方式及決定都是落在股長身上。這聽起來真是責任重大，但是實際上近年來「全民皆狗仔」的狀態也讓民

意代表注意起形象與依法行事，他們其實很清楚有些陳情的內容是於法不合的，但是代理民眾向水公司陳情是選民服務，我們只須配合提出規定或案例告知如何可行或不可行以及建議方式即可，讓三方會同成為一種開誠佈公的好方式。更何況，有些民眾之所以找尋民意代表協助，純粹是因為認為只有官方之間能夠平等對話，或是不曉得本公司有提供他們需要的用水服務。

資淺或性別不應該是原罪，但是有些用戶就是看年紀跟外表的。同樣的漏水疑問解說，即使我們解釋得口沫橫飛，用戶還是覺得資深稽查的說明可信度更高。用戶的信任我們無法強求，只能持續充實自己，將我們的專業知識委婉但自信的向用戶解說，時間總有一天是站在我們這邊的。

意外事件隨時會發生，業務上總是會有臨時交辦事項，人事上總是會有同仁離異，我們只能盡力規劃好已知的行程，留一些空間留給意外事項。路是長在嘴上的，遭遇難題時，解答或許就隱藏在主管、上級單位或是其他服務所的戰友們身上。我們或許會做錯，但是要能夠反省並迅速彌補，畢竟我們身為公務員的路還很長，任重而道遠。

參考文獻

一、法規資料

- 自來水法
- 本公司營業章程
- 台灣自來水股份有限公司消費性用水服務契約

二、本公司相關研究

- 黃銘秋(106年)，面對「奧客」之應對分析
 - 陳韋權(103年)，二期欠費用戶組成分析、催收業務相關指標
 - 顏萬益、李惠華、范尹華(103年)，從實務面探討『提升稽複查、違章查緝及抄表管理』
- 蕭清鎮(98年)，竊水訴訟之探討