

台灣省農田水利會，在民國64年實施健全方案前計有22個，其主要經費來源是依賴會費收入，而會費標準依稻谷價格折算，由於農產價格偏低，其上漲幅度不及其他物價的漲幅，加以長期累積用人浮濫，用人費龐大，會員代表又介入會務、人事及工程的包攬等，以及部分會長任意舉債，作為非業務需要或無效益工程，致償還無力，使會務大都不振。

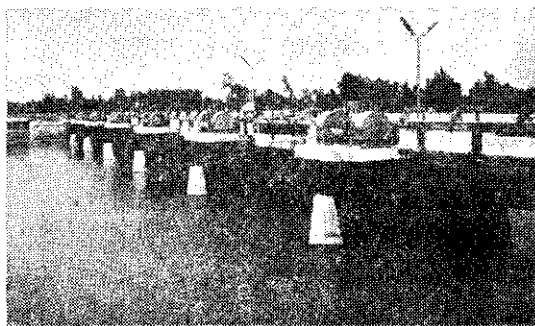
60年間，政府為減輕農民負擔，以行政命令減低會費標準 $10/100$ ，使會費收入更不敷經營需要，以致各項灌溉排水設施，不能做最低的維護要求，無法發揮其功能，影響農田灌溉排水，也阻塞農村建設增產之道，會員因此紛表不滿，各界也多指責。

64年，政府鑑於事態的嚴重，乃擬具“加速農村建設時期健全農田水利會實施方案”報奉核准實施，原計畫實施3年6個月至67年7月止，嗣因水利會的未來體制尚待詳加研討，所以健全方案經奉准延長至70年12月止，並應於71年6月前辦妥會員代表及會長的選舉。健全方案所採行的重要措施包括：

- 1.將原22個水利會，就其灌溉水系，經營的需要及地域條件等裁併為14個。
- 2.政府遴派會長，停止會員代表選舉及集會。
- 3.加強基層水利小組功能，增進灌溉業務的順利推展。
- 4.政府一次補助3億元，以解決負擔過重無力償還的債務。
- 5.水利局加強維護管理水利設施，政府每年補助3億元。
- 6.精簡人員，規定以150公頃設置一員額為原則，全省精簡586人。
- 7.制定人事甄選制度，嚴格要求甄試新進及升遷公開評審。
- 8.嚴格實施預決算制度，防止不當開支。
- 9.清理會有財產，規定財產處理程序，確保會員權益。

省府為執行健全方案，乃成立指導考核小組，由秘書長為召集人，以指導考核方案的執行及替代會員代表會審議預決算及財產處分等重大案件，實施以來，雖非盡善，但在健全業務、改善財務狀況及建立各項制度方面已都有宏效，各會會務的推展已都趨於正軌。

茲以健全方案結束在即，農田水利會也將依法產



三和制水門

生會員代表及會長，以接續推展會務，在此制度更替之際，以檢討過去，展望未來之懷，提出水利局對農田水利會業務狀況的檢討，及改進方式的擬議如下：

一·體制型態運用

農田水利會的組織型態應以何種為適當，在7年餘的健全方案實施期間，曾經有關機關集會反覆探討研商，始決定目前組織通則所定的會員代表選舉產生，會長則由政府遴選2~3人交由代表會票選的型態，將來的運做輔導方面，為免重蹈健全方案前的覆轍，將著重於二點：

- 1.慎重遴選會長，其標準應以品德、能力、思想、抱負及其服務的真誠為要求，絕對避免地方派系的介入及其他安排。
- 2.對代表會的權限及其運做，也將依法限制，如不准成立專案小組干擾會務，嚴禁承攬工程、干與人事等事情，否則一經查出即撤銷其資格等。

二·會費徵收標準

降低會費徵收標準，固然可直接減輕農民負擔，但因此使水利會缺乏足夠的財源推展會務，或降低服務品質，緊縮工作，或另立名目收費挹注，實質上均未達到減輕農民負擔的要求。

目前各會的會費收入，供用人費平均達 $73/100$ （最高達92%），主要業務及設施設置維護管理費用絕大部份仰賴政府補助、非會費的事業收入及事業外收入等，實非正常經營之道，因此適度合理的提高會費標準，健全水利會財務能力，使其能自力運做，似屬首策。

至於所稱適度合理的會費標準，則應從農民的負擔能力、經營效率及其需要服務程度來衡量訂定，但

由於台灣省組織規程已規定最高不得超過 300 公斤，所以似可在上述規定範圍內先行取銷降低一成的行政命令，由各會斟酌情形酌予提高。

三．用人標準問題

新修訂的農田水利會組織，通則規定水利會以每 150 公頃設置一員額為原則，此項原則在健全方案實施初期即予執行，因此曾裁減 500 餘人，每年節省用人費約 5 千萬元，對健全水利會財務方面裨益良多。

但各會對此項標準都有異議，認為不能符合業務需要，但此項標準經 7 年餘來的執行，實質上尚無重大的困難，至部份個別的特殊情形，將在新會長產生後，再就各會會長的抱負、會務財務情形、特殊因素及農民會員的意見，逐一檢討其編制組織，使其能充分發揮水利會的功能及達成服務會員的目標。

四．灌溉農務制度

本省農田水利會計有工作站 296 個，為水利會最重要的基層工作單位，秉承會令直接從事各項業務的執行，因此其工作效率良窳，影響農場經營及會譽至鉅，多年來由於各會制度迥異，要求不同，以及人員的呆滯，致效率不彰，也無法突破現狀。

加以人事精簡後，人員的選用更要求效率的提高，水利局有鑑於此，乃自 70 年度起成立計畫，廣邀專家，並承農發會全額支助經費，擬訂工作站業務規範，以簡化工作、建立統一管理制度，以為工作站人員的作業指針，使站務能系統化、有效化、簡單化。此項計畫，預計可於 71 年 6 月完成並提出“工作站業務規範”供為作業依據。

五．灌排設施改善

水源的確保及設備的完善為水利會事業的基本，而目前全省各水利會的工程設施，造價現值約為 750 億元，依工程實例，其改善維護費用應為工程造價的 3~5%，即每年最少應有 23 億元以上。

但實質上 10 年來投資均偏低，僅及需要的 $10/100$ 左右，以 68 年度為例，包括政府補助全年投資僅有 8 億 2 千萬元，而其中屬維護改善者為 4 億 1 千萬元，距離實際需要甚遠，致使管理不善，設施荒廢，嚴重影響農場的灌排運做，其因應之策，固在健全水利會，使其能有充分的人力與財力，担負應有的設施改善維護任務。

在水利會真正健全自足前，建議將目前的每年 3

億元農田水利會灌漑排水工程補助款，提高為每年 7 億 5 千萬元，並責成各水利會酌量配合，加速並徹底改善現有的不良設施，以充實導引水利會趨向健全的基本潛力。

六．權益素質問題

水利會員工依法規定為廣義的公務員，其工作性質是秉承政府之命推行水利業務，因此無論依法或實質均與公務員沒有差別。

目前水利會員工雖在待遇薪給方面盡量採行政府標準，但在福利退卹、年資採計及任用方面均無公務員的資格，致新進專才人員選用不易。以 69 年統計，水利會員工在 41 歲以上者佔 69%，大專畢業者僅佔 8%，顯見水利會員工素質不高且漸趨老化，影響業務的推展。

此項問題水利局曾在早期努力促使考銓單位，認可水利會員工的公務員資格，並獲得初步的諒解與原則同意。

嗣因健全方案的實施而擱置，本次健全方案終止後，有關水利會員工公務員資格認定，問題將重新提出探討解決，使水利會員工權益，及其素質不良的問題能獲改善。

七．輔導監督制度

水利會的輔導監督，原規定分由省、縣（市）對水利會，以一級或二級監督機關地位加以監督輔導，由於權責不够明確，在執行上常有困難且缺乏效率，因此在健全方案實施後，改由水利局直接監督輔導，縣（市）協助。

水利局為有效執行輔導工作，並曾將原由人事、主計、水政分執的輔導工作一元化，以提高輔導效率。

本次組織通則及本省組織規程修訂後，更賦予水利局輔導監督的重大任務，自當恭謹以赴，努力做好輔導工作。

所以除當加強水利局的人力質量，引用新的企業管理觀念及進步的灌漑排水技術，加強輔導監督工作外，為因應水利會的新結構型態，在形相上，水利局也將自健全方案時期的監管為主的做法，逐漸改變為輔導為主，監管輔之的形態，以尊重水利會公法人的地位權益，並促使水利會能真正自立自主，減少對政府的依賴，確實担負起秉承政府之命，推行灌漑業務的創立使命。