

國立臺灣大學社會科學院政治學系

碩士論文

Department of Political Science

College of Social Sciences


National Taiwan University

Master Thesis

農田水利會行政核心價值之探討

Investigation on Irrigation Association's

Administrative Core Values in Taiwan

The seal of National Taiwan University is a circular emblem. It features a central design with a scale of justice and a book, symbolizing law and education. The outer ring contains the university's name in Chinese characters: '國立臺灣大學' at the top and '愛國愛學勵品' at the bottom.

林柏璋

Bor-Jang Lin

指導教授：陳德禹 教授

Advisor: Te-Yu Chen, Prof.

中華民國 98 年 7 月

July, 2009

國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書

農田水利會行政核心價值之探討

**Investigation on Irrigation Association's  
Administrative Core Values in Taiwan**

本論文係林柏璋君 ( P92322016 ) 在國立臺灣大學政治學系完成之碩士學位論文，於民國 98 年 7 月 17 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

陳 德 禹

(簽名)

(指導教授)

蕭全政

蔡良文



# 謝辭

本論文撰寫期間，承蒙恩師陳教授德禹諄諄教誨，不嫌不棄學生愚頑，對於論文內容多予指正與修正；論文寫作計畫口試，承蒙蔡委員良文、蘇委員彩足及恩師指導、鼓勵及斧正；論文口試，承蒙蔡委員良文、蕭委員全政及恩師之指導、修正及建議，春風化雨，學生受益匪淺，使論文內容得以充實，學生在此致萬分謝意，惟因學生對於價值議題根基尚淺，論文內容若仍有錯誤或其它文責，皆屬學生之責任。

在學期間，承蒙系上老師傳道、授業及解惑，獲益良多，非常感謝，尤其感謝蘇主任彩足、蕭老師全政、明老師居正、黃老師錦堂及彭老師錦鵬之關心及鼓勵，不勝感激，在此致萬分謝意。在學期間，有幸得水美、啓楷、日聰、基煜、嬋娟、茂盛、章豪、匡平、美娜、大文、敏鳳、創夏、吉堂、祖德、碧宗、建基等同學之關心及協助，在此一併致謝忱，此情此誼常駐我心。最後要感謝系上助教欣蕾小姐，有太多的事情，幸得她的大力協助，才能順利走完此學程，非常地感激，謝謝大家。



論文題目：農田水利會行政核心價值之探討 論文頁數：194

所 組 別：政治學 系(所)政府與公共事務 組 (學號：P92322016 )

研 究 生：林柏璋 指導教授：陳德禹教授

關 鍵 字：農田水利會、行政核心價值、紮根理論、組織使命、倫理規範、  
績效導向

### 論文提要內容：

本文係以「紮根理論」研究方法，對於長期在農田水利會工作者進行深度訪談，深度訪談七位服務年資超過二十年的現職人員，包括管理階層及一般職員，以收集資料，再取三名復訪，將談話內容逐一記錄，再由資料分析篩選出「組織使命」、「倫理規範」及「績效導向」三個層面可能之價值項目，並經理論飽和測試四名，以確認訪談內容已達重覆，即所得到的資料已足以呈現三層面之價值項目。

以深度訪談內容編製問卷，再依據問卷調查結果統計及分析，以「多數認同」、「優先性」及「固定性」篩選出農田水利會行政核心價值，在「組織使命」層面為「會員利益」，在「倫理規範」層面為「恪守法紀」，在「績效導向」層面為「專業」與「團隊合作」，期有助於農田水利會從業人員執行任務之依循，作為推動農田水利事業之動力，激發認同及共識，產生積極動機及力量，期發揮農田水利會組織功能及其行政效能。



## ABSTRACT

### INVESTIGATION ON IRRIGATION ASSOCIATION'S ADMINISTRATIVE CORE VALUES IN TAIWAN

by  
Bor-jang Lin

July 2009

ADVISOR: TE-YU CHEN, PROF.

DEPARTMENT: POLITICAL SCIENCE

MAJOR : GOVERNMENT AND PUBLIC AFFAIRS

DEGREE: MASTER OF ARTS

KEY WORD: IRRIGATION ASSOCIATION, ADMINISTRATIVE CORE VALUES,  
GROUNDED THEORY, ORGANIZATION MISSION, ETHICS  
STANDARD, ACHIEVEMENTS GUIDANCE.

With the “grounded theory” research methods, we interviewed some personnel who has worked in the Irrigation Associations for a long time, visited 7 current personnel who worked in the IAs for more than 20 years, including the director and the staff, and then we interviewed the selected 3 personnel once again, and kept the record one by one in order to collect the information. Then we screened the possible core values of “organization mission”, “ethics standard”, and “achievements guidance” by data analysis. After “theoretical saturation” sufficiently testing 4 personnel, we make sure that the content of interview has been overlapping, i.e., the information sufficiently presents the core values of the 3 facets.

Use the afore-mentioned information to make a questionnaire, and by investigating the statistics and analysis of the questionnaire, the administrative core values of the IAs have been screened from “the most approvals”, “the priority”, and “the constancy”. In the facet of “the organization mission” is “the member welfare”, in the facet of the “ethics standard” is “honestly follow the law and discipline”, and in the facet of “achievements guidance” is “profession” and “team work”. We expect this will meet the jobholders in the IAs to carry out their missions, in order to empower the business of IAs, to inspire the mutual recognition, and to generate the positive motive and strength. We expect that will well-organized the function and the administrative efficiency of the IAs.



# 目錄

口試委員會審定書.....	I
謝辭.....	III
中文摘要.....	V
英文摘要.....	VII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究方法及架構.....	3
第四節 研究限制.....	6
第二章 行政核心價值之意涵及相關文獻回顧.....	9
第一節 行政核心價值之意涵.....	9
第二節 行政核心價值之相關研究.....	15
第三節 國外公共服務之核心價值.....	18
第四節 我國當前行政機關之行政核心價值.....	20
第三章 農田水利會之角色及功能.....	25
第一節 具公法人地位之農民團體.....	25
第二節 任務與組織.....	27
第三節 灌溉排水管理.....	30

第四節 多角化經營.....	32
第四章 農田水利會應然面之行政價值.....	35
第一節 相關法規應然面之行政價值.....	35
第二節 會長應然面之行政價值.....	41
第三節 調查結果與討論.....	43
第五章 農田水利會實然面之行政價值.....	47
第一節 實然面之行政核心價值.....	47
第二節 調查結果與討論.....	85
第六章 結論與建議.....	89
第一節 結論.....	89
第二節 建議.....	90
參考文獻.....	93
附錄一、深度訪談農田水利會會長實錄.....	95
附錄二、深度訪談農田水利會職員實錄.....	121
附錄三、向農田水利會職員問卷調查之問卷.....	187
附錄四、問卷調查各會職員所提出另有某一價值項目彙整 表.....	193



# 表圖目次

圖 1 - 1 : 本研究之流程圖.....	6
圖 2 - 1 : 核心價值三個層面示意圖.....	15
圖 2 - 2 : 97 年 11 月 3 日前政府施政重點、核心價值及管理核 心能力之關係圖.....	22
圖 3 - 1 : 農田水利會之組織系統圖.....	28
表 2 - 1 : OECD 會員國公共服務的倫理價值彙整表.....	19
表 2 - 2 : OECD 會員國公共服務的倫理價值之法源彙整表.....	20
表 3 - 1 : 94 至 96 年農田水利會會務概況表.....	29
表 3 - 2 : 94 至 96 年農田水利會現有職員職務區分表.....	30
表 3 - 3 : 臺灣地區 89 至 95 年各標的用水概況表.....	32
表 3 - 4 : 17 個農田水利會 89 至 95 年灌溉用水統計表.....	32
表 3 - 5 : 94 至 96 年度農田水利會收入支出決算表.....	34
表 4 - 1 : 農田水利會相關法規篩選價值項目之彙整表.....	40
表 4 - 2 : 各農田水利會會長願景或目標及其價值項目之彙整 表.....	41
表 4 - 2 : 各農田水利會會長願景或目標及其價值項目之彙整表	

(續).....	42
表 4 – 3 : 會長深度訪談內容所歸納之價值項目彙整表.....	43
表 4 – 4 : 會長深度訪談內容篩選出三個層面之可能價值項目之 彙整表.....	43
表 5 – 1 : 職員受訪者基本資料之彙整表.....	48
表 5 – 2 : 職員深度訪談內容篩選出三個層面之可能核心價值之 彙整表.....	51
表 5 – 3 : 職員深度訪談內容歸納價值項目之彙整表.....	53
表 5 – 4 : 問卷回收情況分析之彙整表.....	56
表 5 – 5 : 無效問卷情況分析之彙整表.....	56
表 5 – 6 : 有效問卷基本資料之統計表.....	57
表 5 – 7 : 「組織使命」層面之「優先性」及「多數認同」價值 之分析表.....	60
表 5 – 8 : 「倫理規範」層面之「優先性」及「多數認同」價值 之分析表.....	61
表 5 – 9 : 「績效導向」層面之「優先性」及「多數認同」價值 之分析表.....	62
表 5 – 1 0 : 「組織使命」層面之「固定性」價值之分析表.....	63
表 5 – 1 1 : 「倫理規範」層面之「固定性」價值之分析表.....	63
表 5 – 1 2 : 「績效導向」層面之「固定性」價值之分析表.....	64

表 5-13：主管「組織使命」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表.....	65
表 5-14：主管「倫理規範」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表.....	66
表 5-15：主管「績效導向」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表.....	67
表 5-16：主管「組織使命」層面之「固定性」價值之分析表.....	68
表 5-17：主管「倫理規範」層面之「固定性」價值之分析表.....	68
表 5-18：主管「績效導向」層面之「固定性」價值之分析表.....	69
表 5-19：非主管「組織使命」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表.....	70
表 5-20：非主管「倫理規範」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表.....	71
表 5-21：非主管「績效導向」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表.....	72
表 5-22：非主管「組織使命」層面之「固定性」價值之分析表.....	73

表5－23：非主管「倫理規範」層面之「固定性」價值之分析表.....	73
表5－24：非主管「績效導向」層面之「固定性」價值之分析表.....	74
表5－25：都市型「組織使命」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表.....	75
表5－26：都市型「倫理規範」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表.....	76
表5－27：都市型「績效導向」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表.....	77
表5－28：都市型「組織使命」層面之「固定性」價值之分析表.....	78
表5－29：都市型「倫理規範」層面之「固定性」價值之分析表.....	78
表5－30：都市型「績效導向」層面之「固定性」價值之分析表.....	79
表5－31：非都市型「組織使命」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表.....	80
表5－32：非都市型「倫理規範」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表.....	81

表5－33：非都市型「績效導向」層面之「優先性」及「多數認同」 價值之分析表.....	82
表5－34：非都市型「組織使命」層面之「固定性」價值之分 析表.....	83
表5－35：非都市型「倫理規範」層面之「固定性」價值之分 析表.....	83
表5－36：非都市型「績效導向」層面之「固定性」價值之分 析表.....	84





# 第一章 緒論

本章分四節：第一節為研究動機；第二節為研究目的；第三節為研究方法及架構；第四節為研究限制。茲分述如下：

## 第一節 研究動機

我國有 17 個農田水利會，台北市有 2 個（七星、瑠公），臺灣省有 15 個（宜蘭、北基、桃園、石門、新竹、苗栗、台中、南投、彰化、雲林、嘉南、高雄、屏東、台東、花蓮），總計灌溉地面積 382,905 公頃、會員數 1,265,384 人、現有職員人數 2,116 人。<sup>1</sup>各農田水利會之轄區面積及財務結構差異很大，在性質上可區分為「都市型」、「都市鄉村型」及「鄉村型」農田水利會，惟以秉承政府推行農田水利事業為宗旨方面，並無不同。

行政院 93 年 3 月 18 日函知有關行政院所屬機關核心價值及中、高階主管職務管理核心能力一案，<sup>2</sup>表示該核心價值及主管職務管理核心能力業於 93 年 2 月 25 日核定，其核心價值為「創新」、「進取」及「專業」。行政院又於 93 年 7 月 5 日函頒「各級行政機關推動核心價值實施計畫」，期能藉由積極推廣，<sup>3</sup>達到強力啓動公務人員變革的效果，其目標係建立行政院及地方各級行政機關人員實踐公共服務之價值基礎，型塑創新、進取、專業之優質行政文化，其實施對象為行政院及地方各級機關公務人員（含約聘僱人員）；各級公立學校、地方各級民意機關及公營事業機構得參照辦理。由上可知，農田水利會從業人員非為行政院函頒的行政核心價值之實施對象。

行政院人事行政局表示，茲因前述三項核心價值，迄今已逾四年未作修正，

<sup>1</sup> 96 年 2008 年 7 月。中華民國 96 年度「農田水利會資料輯」，農田水利會聯合會編印：第 3、116 頁。

<sup>2</sup> 院授人企字第 0930061451 號函。

<sup>3</sup> 院授人企字第 0930063009 號函。

為因應當前環境需要，並符合全民的期待，行政院 97 年 11 月 4 日函知修正核定行政院及各級機關公務人員核心價值為「廉正、專業、效能、關懷」，<sup>4</sup>該案請各機關據以規劃辦理宣導及訓練事宜；另行政院並將列為公務人員訓練研習及進修之課程。

農田水利會，其職員來自業務相關科系畢業者參與甄試、或曾任公職或有相關證照並從事相關業務一定時間者甄試、或參加農田水利會聯合會舉辦統一考試。<sup>5</sup>依據農田水利會組織通則第二十二條規定：「農田水利會之組織、編制、各級職員之任用、待遇及管理等事項，除本通則已有規定外，主管機關為直轄市者，由直轄市主管機關擬訂，報請中央主管機關核定之；其他各農田水利會，由中央主管機關定之。」農田水利會人事管理規則係依據農田水利會組織通則第二十二條規定訂定（農田水利會人事管理規則第一條），農田水利會人事管理規則未規定者，參照公務人員人事管理法令之規定辦理（同規則第八十三條），其懲比照公務人員（同規則第六十三條），其賞參照公務人員，參加的是勞工保險（同規則第八十條），可見得農田水利會職員是一具相當特殊身份的從業人員。依據農業發展條例第三條第七款規定：「農民團體：指農民依農會法、漁會法、農業合作社法、農田水利會組織通則所組織之農會、漁會、農業合作社及農田水利會。」農田水利會本身為農民團體，惟農田水利會也是公法人（農田水利會組織通則第一條），其行政係屬公共事務，主要服務對象為其轄區會員。筆者認為，具上述特性的農田水利會有探討其行政核心價值之需要，究竟其實然面之行政核心價值為何？應然面之行政價值為何？此為引起筆者研究之主要動機。

## 第二節 研究目的

本研究之主要目的有二方面：

<sup>4</sup> 院授人企字第 0970064368 號函。

<sup>5</sup> 農田水利會人事管理規則第八條、第十一條、第十二條及第十八條至第二十二條。

壹、農田水利會（農民團體）雖非正式公務機關，惟於受委託業務範圍內，可視為行政機關。依據筆者所知，該團體尚未確立其共同之行政核心價值，故本研究目的係探討農田水利會行政價值那些為「核心價值」。

貳、筆者認為若能確立該團體之行政核心價值，將有助於農田水利會從業人員執行任務之依循，作為推動農田水利事業之動力，激發認同及共識，產生積極動機及力量，期發揮農田水利會組織功能及其行政效能，以服務其轄區會員 1,265,384 人，及有效使用 106 億立方公尺灌溉用水，<sup>6</sup>並期農田水利會擴大對社會公共服務之功能。

### 第三節 研究方法及架構

#### 壹、研究方法

##### 一、文獻回顧分析法

行政核心價值之意涵及相關文獻回顧，探討行政核心價值之意涵及相關研究、國外公共服務之核心價值，也包括我國當前行政機關之行政核心價值探討。農田水利會應然面之行政價值，係經由農田水利會相關法規、會長願景或目標、深度訪談，以收集資料。

會長深度訪談，於都市型、都市鄉村型及鄉村型農田水利會各選一位會長辦理深度訪談，其深度訪談綱要之內容大致與職員之深度訪談綱要一樣，將會長深度訪談回答內容逐一記錄，再由資料分析篩選出「組織使命」、「倫理規範」及「績效導向」三個層面可能之行政價值項目；惟該等價值項目為行政價值，尚無法明確得出何者為該會應然面之行政核心價值。

<sup>6</sup> 經濟部水利署各項用水統計資料庫 (<http://wuss.wra.gov.tw/annmisc.asp>) 之「農業用水統計」、「農業用水統計-灌溉面積與用水量查詢」，17 個農田水利會 89 至 95 年平均灌溉用水量，筆者彙整及統計，98.2.27。

## 二、深度訪談

農田水利會實然面之行政核心價值，係經由深度訪談及問卷調查結果分析得出。

深度訪談，為質化研究過程之一項重要方法。農田水利會至今沒有共同之行政核心價值，本研究參考余一鳴（2004：146）「我國軍人核心價值之研究：理論建構與實證分析」博士論文的「紮根理論」研究方法，對於長期在農田水利會工作者進行深度訪談，深度訪談七位服務年資超過二十年的現職人員，包括管理階層及一般職員，以收集資料，將職員深度訪談回答內容逐一記錄，再由資料分析篩選出「組織使命」、「倫理規範」及「績效導向」三個層面可能之行政價值項目。

農田水利會為公法人，但本質為農民團體，以任務為導向，從業人員以灌溉管理人員及工程人員占大多數，故職員深度訪談樣本有三名為灌溉管理人員、二名為工程人員、一名為一般行政人員及一名為輔佐人員，並都市型、都市鄉村型及鄉村型農田水利會都有代表。然後再取三名復訪。理論飽和測試職員四名，以確認深度訪談內容已達重覆，即所得到的資料已足以呈現三層面之價值項目，總計有十一份職員深度訪談紀錄。

依據「組織使命」、「倫理規範」及「績效導向」三個層面設計深度訪談綱要，讓受訪者暢所欲言，惟筆者內心仍時時關心深度訪談綱要問題、內容及本研究方向，使受訪者不至於離題，以挖掘出受訪者真實的看法，並將談話內容逐一記錄。筆者將記錄逐字登打後，再補充及修正內容，並電郵送請受訪者確認二至四次，然後再就各類型農田水利會至少各找一名，以確認深度訪談內容是否已達重覆，即所謂理論飽和，即所得到的資料已足以呈現「組織使命」、「倫理規範」及「績效導向」三層面之價值項目。

### 三、問卷調查

本研究由質化研究深度訪談之結果，依行政核心價值三個層面分類，再採量化研究之問卷調查法，由 17 個農田水利會之問卷調查結果，篩選出各層面得到「多數認同」、「優先性」及「固定性」之「行政核心價值」，以此為農田水利會之行政核心價值。該等行政核心價值可提供各農田水利會參考，或可視為拋磚引玉，以促使農田水利會自發性地制定共同遵循規範之行政核心價值，以啟動組織變革效果，建立臺灣地區農田水利會特有之行政文化。

本研究農田水利會行政核心價值之探討，係屬探索研究，由從業人員工作經歷、體會及想法著手，不涉及行政院所提選定行政核心價值之原則，即本文不以目前較欠缺且尙待強化的價值項目，而是探討符合「多數認同」、「優先性」及「固定性」三項特性之農田水利會「組織使命」、「倫理規範」及「績效導向」三個層面之「行政核心價值」。

### 貳、研究架構

本研究之架構：第一章、緒論，分節說明研究動機、目的、方法、架構及限制。第二章、行政核心價值之意涵及相關文獻回顧，分節探討行政核心價值之意涵及相關研究、國外公共服務之核心價值，也包括我國當前行政機關之行政核心價值探討。第三章、農田水利會之角色及功能，分節說明具公法人地位之農民團體、任務與組織、灌溉排水管理、多角化經營，由此略知農田水利會之概況。第四章、農田水利會應然面之行政價值，相關法規、會長願景或目標及會長深度訪談做調查，做初步篩選及歸納出行政價值項目。第五章、農田水利會實然面之行政價值，以職員深度訪談回答內容篩選出實然面之行政價值項目，分類為「組織使命」、「倫理規範」、「績效導向」三個行政核心價值層面，再依據深度訪談內容編製問卷，由

問卷調查結果，統計及分析出各層面得到具「多數認同」、「優先性」及「固定性」三項特性之「行政核心價值」，並做結果與討論。第六章、結論與建議，說明本研究結論及建議農田水利會可參考本研究探討之成果，為執行任務之依循，為推動農田水利事業之動力，以激發認同及共識，以產生積極動機及力量，以發揮農田水利會組織功能及其行政效能，並建議後續可為研究之方向或問題。本研究之流程，列如圖 1 - 1。

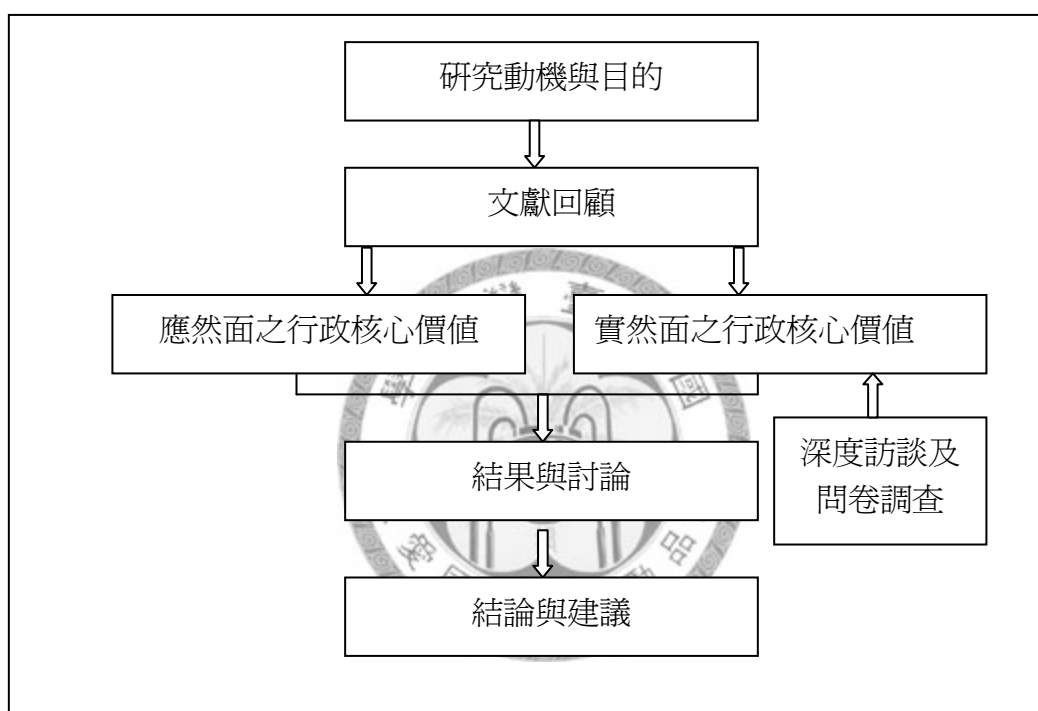


圖 1 - 1：本研究之流程圖

## 第四節 研究限制

壹、農田水利會從業人員大部分為工程及灌溉管理人員，其所學背景大多為理工科系，對於「價值」較難以體會。為使答卷者較能體會問卷之內容，本文係採摘取職員深度訪談內容編製價值項目之說明，期能增進受訪者對於該內容之意領神會，惟也造成該問卷內容較為冗長，有違問卷內容簡短之原則，此為研究限制之一。

貳、農田水利會之規模大小差距很大，各會之財務狀況又不相同，雖各會仍以灌溉排水為主要業務，但對於行政價值之判斷可能已有所改變，因為農田水利會此非均質性的差異，且本文在差異方面並未深入探討，使得本研究所得之結論，並不能說已可代表各會之行政核心價值，因為「都市型」、「都市鄉村型」及「鄉村型」農田水利會也許已有差異存在，此為研究限制之二。

參、本問卷調查發出 2,210 份，回收 2,038 份，回收率 92.22%，其中有效問卷 866 份，只占回收問卷 2,038 之 42.49%，而無效問卷 1,172 份，占回收問卷達 57.51%，即超過 50%；無效問卷其中占大宗者為：(一) 每一層面價值，勾選相同的分數者，占總無效問卷 33.02%。(二) 另有某一價值，勾選超過二個，但沒填列價值項目者，占總無效問卷 52.22%，這二者合計已占 85.24% 的無效問卷總數。這有可能是本問卷設計不好，或是農田水利會從業人員對此議題較為陌生所致，以致於本探討結果是否真正可以為我國農田水利會之行政核心價值，有存在著代表性之疑慮，此為研究限制之三。





## 第二章 行政核心價值之意涵 及相關文獻回顧

本章主要係為行政核心價值做背景論述，分析行政核心價值概念之意涵及其構成之面向。本章分四節：第一節為行政核心價值之意涵；第二節為行政核心價值之相關研究；第三節為國外公共服務之核心價值；第四節為我國當前行政機關之行政核心價值。最後為綜合結語。

### 第一節 行政核心價值之意涵

各級行政機關推動核心價值實施計畫，期能藉由積極推廣，達到強力啟動公務人員變革的效果，其目標係建立行政院及地方各級行政機關人員實踐公共服務之價值基礎，型塑創新、進取、專業之優質行政文化。王旭統（2001：46）表示：「所謂『核心價值體系』係指，在眾多價值之中，以某一價值或某幾個價值為中心，所建構起來的各個價值相互結合、彼此關聯，而形成的體系。所謂『行政核心價值體系』，則是行政上以某一個或某幾個價值為中心，所建構起來的相互關聯的價值體系。」邱華君（2002：31）表示：「行政院頒行建立行政核心價值體系推動方案，無非是要強化公務人員工作活力，身為公務人員本身亟應內在有正確認知，外在有良好的工作態度，表現於工作上具有高度責認感，給民眾有信賴感。」

依據蔡良文（2006：39）表示：

行政院核定之「創新」、「進取」、「專業」3項核心價值，對應於行政倫理而言，「創新」可視為決策倫理與規劃倫理之意涵，「進取」及「專業」可視為「行事倫理」與執行倫理之意涵。然行政倫理與公務人員價值理念密切相關，而公務人員所應具備之核心價值，絕非僅如行政院所核定之3項，其他諸如對國家忠誠、廉能、依法行政、執法公正，尤為公務人員首應優先具備之核心價值。行政院所核定之3項核

心價值，由實質方面視察，其性質似較偏重於事實或實務執行的工作價值，而非內化於公務人員內心之價值，是衡量事務之準繩，而非國家永續發展、國家與公共利益維護之基石也。

蔡良文（2006：40）亦表示：「易言之，行政系統似應重新重視 2001 年建構之行政核心價值體系推動方案中之國家忠誠等價值，當然憲法精神、體制及運作機制更爲必要的礎石。」

以下，就行政、核心價值及行政文化三概念之意涵做探討，俾利瞭解行政核心價值之意涵。

## 壹、行政

行政，張潤書（2004：1）表示：「簡言之，行政即是公務的推行，舉凡政府機關或公務機構的業務，如何使之有效的加以推行，即是行政，這是最廣義的解釋。」陳德禹（2001：7）表示：「行政是公務的推行，是目的取向的（ends-oriented），具有通盤籌劃性，要統籌全局，顧及各部分，且具有自由裁量權的行使。」吳庚（1999：2）表示：「從國民政府成立以來，國家基本法均採五權分立體制，...，一項習見之行政定義便由此得出：行政係立於法律（即立法權之作用）之下，除司法及監察以外之國家作用。而考試在此一定義下則包含於行政之內。」吳定（2004：4）表示：「簡單的說，行政就是政府各部門各機關政務的推動。」王旭統（2001：46）表示：「本案所謂「行政」，應僅指行政院及所屬各機關的一切國家作用。當然行政院以外之機關如願比照辦理，亦樂觀其成，如此，則『建立行政核心價值體系方案』的影響層面將普及全國各機關。」

## 貳、核心價值

價值觀（values），依據吳定（2004：104）表示：「價值觀廣義的說，指一個人對於某一種事實、現象、物品、或人物，表現出個人喜愛偏好的程度。」

就公共政策層面而言，價值觀指在政策運作過程中所涉及的決策者與其他所有涉及的相關者，本身所擁有的偏好、欲求及目的。」依據邱華君（2004：56）表示：「所為價值觀（values）乃指對於何為可欲（desirable）之觀念，而此觀念會影響個人、團體、組織、制度或社會對事物之評估，以及對行動之抉擇。」依據 S.P. Robbins 之見：「價值觀幫助我們判斷那些行為是應該做的，那些行為是應該避免的。」及「價值觀會影響態度與行為。」（黃嘸莉·李茂興合譯，1991：107）。謝添進（2001：25-26）表示：「價值觀是群體中多數成員認為重要的理想標準。行政價值可視為是行政運作應實踐的理想狀態與願景，代表公務人員合宜正當的態度及行為表現，具有多元紛雜、隨時空及主體而改變內涵及優先順序的特性。」並表示，在多元變動的各種行政價值中，所謂核心價值，應具有以下特徵：

1. 行政核心價值是普遍適用於所有公務人員，為大多數公務人員所認同、認為重要的價值。
2. 行政核心價值涉及行政的基本使命，較不隨時空環境而改變，有固定性。
3. 行政核心價值在優先順序中排列在首要順位，必須要優先加以實現。
4. 從顧客的角度，行政核心價值代表政府的「外部顧客」（民眾）對理想政府的認知及評判標準。

李宗勳、周威廷（2004：30）表示：「簡言之，核心價值即是基本信念、引導行為的準則，也是最終選擇優先次序的依據。應用在機關團體身上，構成團體的核心價值，就是那些被認為是不可被取代的，讓成員能有意義地參與，並構成其身分認同的價值。」並表示：「如果把團體比作人，核心價值就可視為一個人的「人格和品行」，行動印證價值，只有透過真實可見的行動，方能向外展示其宣稱的價值。」

江愛華（2005：36）指出：「成功的組織均具備有獨特的共同價值，作為組織的最高指導原則，亦為組織之凝聚力及精神象徵，而這核心價值更是

巨變中不變之真理。」李宗勳、周威廷（2004：31）表示：「借鏡民間企業的經驗，成功的企業組織無一例外地，都具有共同的經營理念與核心價值作為最高指導原則，進而對組織成員產生強烈的凝聚力。」亦表示：「相對於企業，政府公共服務的本質是在使用和分配社會全體的公共資源，其所具備的權威性和絕對性源自於扮演公共利益捍衛者及公共服務提供者的道德角色。」

核心價值（core values）依據行政院 93 年 3 月 18 日函頒之附件「行政院所屬機關核心價值及中高階主管職務管理核心能力選定分析」表示：「核心價值是公務人員應具備的重要工作觀念及精神」。<sup>7</sup>

筆者認為，行政核心價值，係為公務推行，其最重要價值之實踐，即從業人員實踐具有「多數認同」、「優先性」及「固定性」價值的過程，此等價值對內能使從業人員有最大的行政共識及凝聚力，對外能實踐其行政功能。

## 參、行政文化

對於行政文化概念，張金鑑（1995：292）表示：「所謂行政文化者，就是政府官吏或公務人員所應共同信守的行為模式、生活方式、人群關係及價值觀念。如有人對之不予遵守，則將受到制裁或為眾所唾棄。」王旭統（2001：45）表示：「行政文化就是一個國家或政府，其行政部門所建構的組織文化。」周威廷（2005：38）表示：「組織文化雖是日積月累而形成，但藉由願景管理與核心價值的型塑，組織可以有意識的進行策略性的「文化改造工程」。」王旭統（2004：37）又表示：「政府再造的根本之道在於革新行政文化，而建立「核心價值」（core value）更是革新行政文化的基礎工程。」

依據詹姆斯·柯林斯（James Collins）與傑立·薄樂斯（Jerry I. Porras）（真如譯，2005：324-340）對於希望成為高瞻遠矚公司（visionary companies），應該從什麼地方做起？他們表示：「首先，最重要的是，確定你們的核心意識形態。」也就是指確定真正核心的價值觀，而且該等價值觀必

<sup>7</sup> 院授人企字第 0930061451 號函。

須經得起時間的考驗，並表示：「核心價值觀和目的必須發自內的熱情擁護，否則就不是核心意識形態。」該核心價值確定以後，毫不遲疑、堅決的改變任何不符合該核心價值的事情，經由刺激進步及組織協調一致，沒有休止的改善和為前進而前進，模仿適應良好的物種演進及進化，多方嘗試，汰弱留強，建立組織的特性，即組織文化，並長期堅持一種內部程序，建構出一個保存核心而且刺激進步的組織。以此核心價值觀為導向，雖然日後外在的環境會改變，刺激的形式也會改變，基本因素會和現在不同，但根本因素則不會改變。該根本因素，係指該組織的核心價值。該高瞻遠矚公司之建構程序，也適用於非營利機構，依據詹姆斯·柯林斯與傑立·薄樂斯（真如譯，2005：335）表示：「當然適用，可以適用在任何形態的組織，只是形式可能有些差別。」

本研究假定：行政機關的行政文化與企業團體的組織文化建構程序是一樣的。雖然高瞻遠矚公司所提「核心意識形態」是發自組織成員內在的看法有所不同，亦與行政機關的「行政核心價值」是內在的認同及應具備的重要工作觀念及精神有所不同，惟在「核心價值」方面，則是一樣的重視，也是型塑行政文化或高瞻遠矚公司或組織文化最重要的關鍵，即行政機關的「行政核心價值」如同高瞻遠矚公司所提「核心意識形態」，也如同組織文化所提「價值觀念」。

#### 肆、行政核心價值的層面

行政核心價值的層面，李宗勳、周威廷（2004：31-33）表示：「公共服務核心價值的探討相當分歧，觀點也大異其趣，惟大致可分為『精神信仰』、『倫理規範』及『績效導向』三個層面」。引述說明如下：

（一）精神信仰層面：強調「意義的追尋」，也就是公共行政人員對於公共服務意義與價值的追尋與信諾（commitment），才是公共服務的核心價值。

（二）倫理規範層面：強調核心價值應從「公共倫理予以規範」。政府握有公共資源

與法律權威，也因此民主國家政府均必須接受高度嚴格的倫理規範與要求，這又可以分為消極與積極兩層面。

(三) 績效導向層面：強調「對公共服務績效與品質的要求」。

該文亦表示：

對照我國政府實務經驗，行政院曾經在民國九十年依據行政革新會議的結論研訂「建立行政核心價值體系推動方案」，提出「建立對國家的忠誠感」、「建立對社會的關懷情」、「建立對政府的向心力」、「建立對民眾的服務心」及「建立對公務的責任感」五項價值，以及今年重新核定的「創新」、「進取」、「專業」三項核心價值，也均在上述三項層面範圍內。

筆者認為該文所提「公共服務核心價值」，即為本研究「行政核心價值」，惟前述「精神信仰」，筆者認為可修正為「組織使命」，因每個組織（機關），皆有其設立之宗旨，有其特定之任務，也有其服務之對象，而該組織設立之宗旨，即該組織使命的追尋。

查公務的推行本為目的取向的行動，即行政為有意義的動態過程，即有目的，有過程，有最後產生的效果。每個組織（機關），有其職掌任務，經過推動過程，產生業務效果，在這樣的過程中，由此三個層面串聯，每個層面裡有多個價值，其中最重要的價值，稱之為「核心價值」，餘者可能隨著時空或環境因素而有消長或消失，故筆者認為，行政核心價值，係指公務的推行者最重視之理念（目的、目標、願景）、組織管理原則、行為準則及規範。

所以，本研究所謂核心價值，可分為「組織使命」、「倫理規範」及「績效導向」三個層面，每一層面至少有一個或多個具有「多數認同」、「優先性」及「固定性」三項特性的「價值」，由此組合為該行政機關之「行政核心價值」。

每個價值， $A_1$ 、 $A_2$ 、...、 $A_n$ ； $B_1$ 、 $B_2$ 、...、 $B_n$ ； $C_1$ 、 $C_2$ 、...、 $C_n$ ；假設為獨立變數，每個層面有一個或多個「核心價值」，每個層面「核心價值」之權重為該層面之最大值，如組織使命層面： $a_1 \geq a_2 \geq \dots \geq a_n$ ，

$a_1+a_2+\dots+a_n=1$ ；同理  $b_1 \geq b_2 \geq \dots \geq b_n$ ， $b_1+b_2+\dots+b_n=1$ ； $c_1 \geq c_2 \geq \dots \geq c_n$ ， $c_1+c_2+\dots+c_n=1$ ；惟本研究尚無法探討每個層面有多少個價值，及每個價值的權重為多少。組織使命層面、倫理規範層面及績效導向層面之核心價值示意圖，如下。

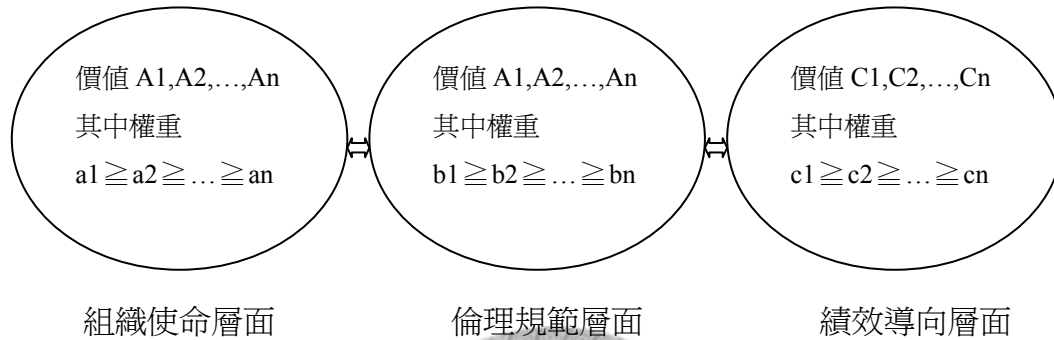


圖 2-1：核心價值三個層面示意圖

## 第二節 行政核心價值之相關研究

行政院人事行政局網站 (<http://www.cpa.gov.tw/>；修正核心價值為「廉正、專業、效能、關懷」前)「核心價值、核心能力及人力資本」網頁，「核心價值—本案緣起」表示：

民國 90 年「行政革新會議」，將「行政文化」列為八大議題之一，行政院據以研訂「建立行政核心價值體系推動方案」，並提出「建立對國家（的）忠誠感」等 5 項價值，惟考量該 5 項價值較屬一般國民所應有的共同素養，對當前行政文化的改善，效果有限，本局為徹底革新行政文化，建立公務人員實踐公共服務之價值基礎，爰多次邀請專家學者及各機關代表會商，經簽奉行政院於 93 年 2 月 25 日核定「創新」、「進取」、「專業」3 項核心價值，又為協助各機關具體落實，配合研訂「各級行政機關推動核心價值實施計畫」，於同年 7 月 5 日通函各機關實施，並分為「推廣期」、「增強期」、「深化期」3 階段推動，期能藉由這 3 項更具前瞻性的價值，能達到強力啟動公務人員變革的效果，以建立優質的行

政文化。

行政院 90 年 6 月 7 日核定「建立行政核心價值體系推動方案」，<sup>8</sup>其目標在「建立公務人員對國家的忠誠感、對社會的關懷情、對政府的向心力、對民眾的服務心，及對公務的責任感。」其實施對象為行政院及所屬機關。謝添進（2001：25）表示，該五大目標為行政核心價值的內涵。王旭統（2001：54-55）表示：「所列的五大目標（核心價值），相當概念化，很難訂定統一的具體檢測指標，必須要由各機關依照其個別的背景條件、組織特性、生態環境等因素，去訂定個別的具體檢測指標，並定期自我檢測。」

「各級行政機關推動核心價值實施計畫」三項新的行政核心價值為「創新」、「進取」、「專業」。<sup>9</sup>李宗勳、周威廷（2004：35）表示：「各國政府積極推動公共服務核心價值，正是希望能藉由文化的重塑，杜絕公務體系負面習性與行為，並為政府行政及公共服務奠定積極正向的價值基礎，進而提升政府整體競爭力。」周威廷（2005：41）表示：「核心價值與願景管理是新經濟時代組織管理的重要課題，對於組織實務運作，兼具基礎性與前瞻性，組織需要願景與核心價值來架構支撐，並激勵鼓舞員工工作使命感與強烈企圖心，可以說是組織永續經營的原動力。」王旭統（2004：38）表示：「期能藉由這三項更具前瞻性的價值，讓公務同

<sup>8</sup> 台 90 人政企字第 180542 號函。

<sup>9</sup> 查行政院最近核定二次行政核心價值，係經多次邀請與會專家學者及與會各機關代表研商、討論，擬案併陳行政院人事行政局局長裁決後，簽陳行政院核定。「核心能力指標建立之研究：行政院所屬機關核心價值及中高階主管管理核心能力選定分析」辦理公務人員及一般民眾民意問卷調查，該研究辦理「行政核心價值項目調查表」係參考國內外政府及企業界強調的工作價值，以及相關的學術研究見解，摘選數個參考的「核心價值」項目及參考定義，依據答卷者之工作經驗及想法，給每個項目的重要性予以評價，從 1 至 5，數字越大表示其重要性越高，其調查結果：公務人員部分「核心價值」平均數前三高者為「廉潔」（4.20）、「中立」（4.16）及「負責」（4.10）；一般民眾民意部分「核心價值」平均數前三高者為「負責」（4.70）、「熱忱」（4.60）及「廉潔」（4.60）。事實上，該調查表所提諸多「價值」平均數之數字差距不大，顯示很多價值都是受到各方重視，惟訂定此「創新、進取、專業」行政核心價值，主要在於其選定原則：（一）當前及未來施政需要的契合性，（二）現況不足的補強性。故該等「核心價值」之選定，係著眼於目前較欠缺且尚待強化的價值觀。

仁產生共鳴，達到強力啓動公務人員變革的效果，並將核心價值確實注入各項制度、政策及行政文化中。」另周威廷（2005：38）觀察 OECD 會員國政府發展的核心價值表示：「大致可以分爲『精神信仰』、『倫理規範』及『績效導向』三個層面，三者並不相衝突，也爲公共服務的核心價值體系提供一個完整的架構，並表示時代潮流已漸朝『績效導向』方向發展的趨勢」，我國行政核心價值「創新」、「進取」及「專業」即屬顯著的績效取向。

目前，行政院人事行政局網站（<http://www.cpa.gov.tw/>）之「核心價值-推動緣起」表示：

民國90年「行政革新會議」，將「行政文化」列爲八大議題之一，行政院並據以研訂「建立行政核心價值體系推動方案」，並提出「建立對國家（的）忠誠感」等5項核心價值，惟考量該5項價值較屬一般國民所應有的共同素養，對當前行政文化的改善，效果有限，本局爲澈底革新行政文化，建立公務人員實踐公共服務之價值基礎，爰於93年2月25日簽院核定「創新」、「進取」、「專業」3項核心價值。茲因前述3項核心價值迄今已逾4年未作修正，爲因應當前環境需要，並符合全民的期待，爰經蒐集參考其他國家政府核心價值與企業核心價值範例，並多次邀請專家學者及各機關代表會商，於97年10月29日簽院核定行政院及各級機關公務人員核心價值爲「廉正、專業、效能、關懷」，並於同年11月4日通函各機關。

以上，行政院人事行政局網站之「核心價值-推動緣起」近期二次之資料顯示，我國行政核心價值之選定，有因應當前環境需要而核定之現象，前後二次核定之價值項目相同之核心價值只有「專業」一項。該等核心價值之核定，與本研究所提「核心價值」意涵所包括之「多數認同」、「優先性」及「固定性」三項特性，似有所不符合，故可謂尚未確立成熟行政之核心價值，亦缺乏體系性及層次性之發展及釐清，似不宜稱爲「行政核心價值」，或可考量稱爲「當前施政重要價值」。

### 第三節 國外公共服務之核心價值

(國際)經濟合作暨發展組織(OECD)，於西元 2000 年調查發表其所屬 29 個會員國公共服務的核心價值(Public service core values)，包括：客觀中立、恪守法紀、誠實廉潔、透明公開、效率、平等、責任、公道正義、嚴守秘密、專業主義、公共利益、利益迴避、服從指揮、慎用國家資源、效忠國家、親切人道關懷等 16 項，其中又以「客觀中立、恪守法紀、誠實廉潔、透明公開、效率、平等、責任、公道正義、嚴守秘密、專業主義」最為各國所強調，詳如表 2-1。表 2-2 為 OECD 會員國公共服務的倫理價值之法源彙整表。

行政院 97 年 11 月 4 日函頒之附件 1 表示，<sup>10</sup>目前僅我國與新加坡政府明確定有核心價值，新加坡為「正直、服務、卓越(Integrity, Service, Excellence)」；「正直、服務」若採前段英文之翻譯則為「誠實廉潔、公共利益」。若以該函附件 1 所示，前述 OECD 會員國公共服務的核心價值，似為公共服務的「倫理價值」，而非為本研究所指「行政核心價值」。



<sup>10</sup> 院授人企字第 0970064368 號函。

表 2 - 1 : OECD 會員國公共服務的倫理價值彙整表

項目 國別	核 心 價 值											
	客觀中立	恪守法紀	誠實廉潔	透明公開	效率	平等	責任	公道正義	嚴守秘密	專業主義	公共利益	利益迴避
澳洲	客觀中立		誠實廉潔		效率	平等		公道正義		專業主義		
奧地利	客觀中立	恪守法紀	誠實廉潔				責任		嚴守秘密			
比利時		恪守法紀	誠實廉潔							專業主義		
加拿大	客觀中立	恪守法紀	誠實廉潔	透明公開								利益迴避
捷克	客觀中立								嚴守秘密			利益迴避
丹麥	客觀中立	恪守法紀	誠實廉潔		效率							
芬蘭	客觀中立			透明公開			責任					
法國							責任		嚴守秘密			
德國	客觀中立	恪守法紀	誠實廉潔			平等	責任	公道正義	嚴守秘密	專業主義	公共利益	利益迴避
希臘	客觀中立	恪守法紀	誠實廉潔	透明公開	效率							
匈牙利	客觀中立	恪守法紀			效率		責任	公道正義		專業主義	公共利益	
愛爾蘭	客觀中立	恪守法紀		透明公開	效率	平等		公道正義	嚴守秘密	專業主義		利益迴避
冰島	客觀中立	恪守法紀		透明公開			責任					
義大利	客觀中立	恪守法紀			效率							
日本	客觀中立	恪守法紀	誠實廉潔			平等			嚴守秘密		公共利益	利益迴避
韓國	客觀中立	恪守法紀	誠實廉潔						嚴守秘密	專業主義		
盧森堡	客觀中立			透明公開		平等						
墨西哥		恪守法紀	誠實廉潔	透明公開	效率		責任					
荷蘭	客觀中立	恪守法紀	誠實廉潔	透明公開		平等			嚴守秘密			
挪威	客觀中立	恪守法紀		透明公開	效率	平等		公道正義				
紐西蘭			誠實廉潔	透明公開	效率		責任	公道正義				
波蘭	客觀中立		誠實廉潔							專業主義		
葡萄牙	客觀中立	恪守法紀	誠實廉潔	透明公開	效率	平等	責任	公道正義		專業主義	公共利益	
西班牙	客觀中立	恪守法紀			效率			公道正義			公共利益	
瑞士		恪守法紀			效率						公共利益	
瑞典	客觀中立	恪守法紀	誠實廉潔	透明公開	效率	平等	責任	公道正義	嚴守秘密		公共利益	利益迴避
土耳其	客觀中立	恪守法紀	誠實廉潔			平等		公道正義				
英國	客觀中立	恪守法紀	誠實廉潔	透明公開			責任					
美國	客觀中立	恪守法紀	誠實廉潔	透明公開	效率	平等			嚴守秘密			利益迴避
合計	24	22	18	14	14	11	11	10	10	8	7	7

資料來源：摘自（1）施能傑（2003：43），建立公共服務倫理規範—以 OECD 的標竿經驗，倡廉反貪與行政透明學術研討會，台灣透明組織，92 年 4 月 11 日於政大公企中心舉辦。施能傑表示，該表係根據 OECD (2000：33)，Trust in Government: Ethics Measures in OECD Countries. Paris. 之表 1 和表 2 自行重新彙整。（2）詹靜芬（2006：96），中級主管的行政倫理核心價值，考銓季刊，第 47 期。（3）筆者及吳秀珠小姐重選該等價值之中譯文及列表排序。另，服從指揮為 6 國所採用、慎用國家資源 5 國、效忠國家 5 國、親切人道關懷 3 國。

表 2 - 2 : OECD 會員國公共服務的倫理價值之法源彙整表

國別 \ 項目	法 源			
	一般法律	憲法	公共服務法律	文官法律
澳洲			公共服務法律	
奧地利	一般法律			
比利時			公共服務法律	
加拿大	一般法律		公共服務法律	
捷克				
丹麥	一般法律			
芬蘭		憲法		文官法律
法國	一般法律			
德國	一般法律	憲法	公共服務法律	文官法律
希臘		憲法	公共服務法律	
匈牙利	一般法律			文官法律
愛爾蘭				
冰島	一般法律			文官法律
義大利	一般法律			
日本		憲法	公共服務法律	
韓國	一般法律	憲法		文官法律
盧森堡	一般法律			
墨西哥	一般法律	憲法	公共服務法律	
荷蘭	一般法律		公共服務法律	文官法律
挪威	一般法律			
紐西蘭				
波蘭	一般法律	憲法		文官法律
葡萄牙	一般法律	憲法		
西班牙		憲法	公共服務法律	
瑞士			公共服務法律	
瑞典	一般法律	憲法		
土耳其		憲法		文官法律
英國				文官法律
美國	一般法律			
合計	17	11	10	9

資料來源：摘自（1）施能傑（2003：43），建立公共服務倫理規範—以 OECD 的標竿經驗，倡廉反貪與行政透明學術研討會，台灣透明組織，92 年 4 月 11 日於政大公企中心舉辦。施能傑表示，該表係根據 OECD (2000：33)，Trust in Government: Ethics Measures in OECD Countries. Paris. 之表 1 和表 2 自行重新彙整。（2）筆者及吳秀珠小姐列表排序。

## 第四節 我國當前行政機關 之行政核心價值

### 壹、93 年 3 月 18 日行政院頒行之行政核心價值

行政院 93 年 3 月 18 日核定有關行政院所屬機關核心價值及中、高階主

管職務管理核心能力一案，<sup>11</sup>其中有關核心價值定為「創新」、「進取」、「專業」三項，係由行政院人事行政局多次邀請專家學者及機關代表研商，簽請行政院評選出此三項新核心價值為推動重點，並經行政院於 93 年 7 月 5 日函頒「各級行政機關推動核心價值實施計畫」，<sup>12</sup>期能藉由積極推廣，達到強力啓動公務人員變革的效果，其目標係建立行政院及地方各級行政機關人員實踐公共服務之價值基礎，型塑創新、進取、專業之優質行政文化，其實施對象為行政院及地方各級機關公務人員（含約聘僱人員）；各級公立學校、地方各級民意機關及公營事業機構得參照辦理。

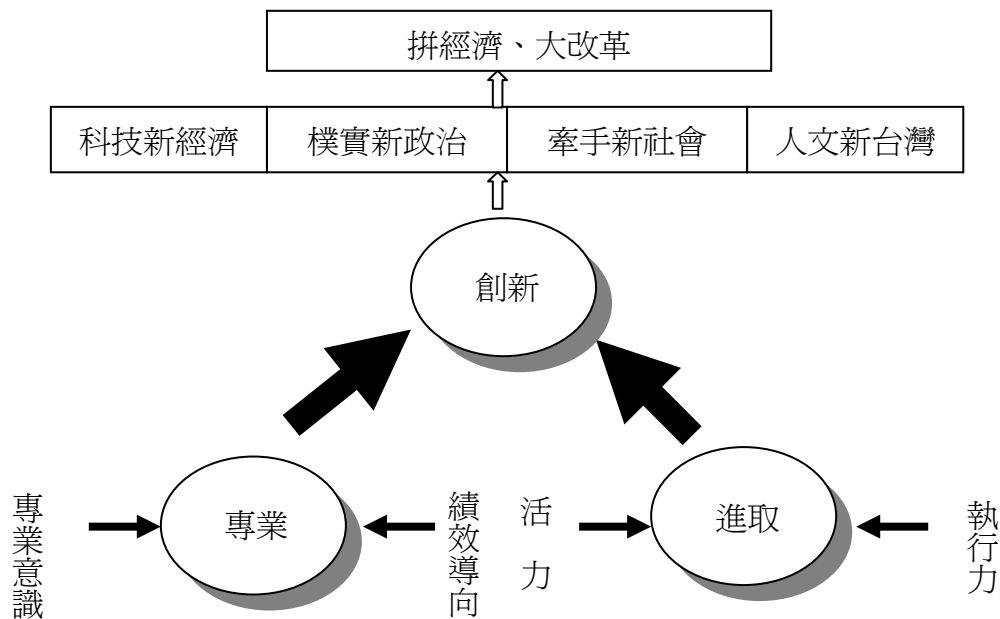
行政院 93 年 3 月 18 日核定有關行政院所屬機關核心價值及中、高階主管職務管理核心能力案之附件「行政院所屬機關核心價值及中高階主管職務管理核心能力選定分析」表示，該等核心價值選定原則：

- (一) 當前及未來施政需要的契合性：核心價值的內涵，必須要與當前及未來施政需要緊密結合，以核心價值作為帶動各項施政目標達成的背後動力，建立全體公務團隊落實施政目標的認同感與共識，並激發行動的動機與力量。
- (二) 現況不足的補強性：我國行政運作，已建立相當穩固基礎，諸如民主、人權、中立、廉潔、負責、法制、合作等價值，雖屬政府運作應實現的重要價值，但實際上當前已是普遍認同且具備的基本觀念，無特別強調的需要。是以，行政核心價值的設定，應以合乎環境新趨勢且當前政府仍應加強的價值觀為主。

同號函之附件「行政院所屬機關核心價值及中高階主管職務管理核心能力選定分析」建議當前政府施政重點、核心價值及管理核心能力之關係圖（圖 2-2），如下：

<sup>11</sup> 院授人企字第 0930061451 號函。

<sup>12</sup> 院授人企字第 0930063009 號函。蔡良文（2006：16）表示：「在行政院核定之創新、進取、專業核心價值之上，應有更高一層次的國家忠誠、廉能及由行政中立融入行政倫理的判準，強化社會公平正義的行政倫理。」蔡良文（2007：16）表示：「在實務行政運作中的倫理價值，行政院對公務機關的行政核心價值，先後二次發布內容有所不同，依筆者觀察主要是政治時空的差異，以及決策的價值判斷不同，第一次發布之範圍廣泛而深遠，偏在執行價值，兩者應予融合推動。至少應如筆者強調的公務人員應在全球關照與大愛前導下，依循憲法精神，國家忠誠、信守公共利益與誠正信實理念，戮力從公，建立公義，功績與專業績效的團隊，以服務人民，促進國家良善發展。」



資料來源：摘自「行政院所屬機關核心價值及中高階主管職務管理核心能力選定分析」之當前政府施政重點、核心價值及管理核心能力之關係圖之上部分

圖 2-2：97 年 11 月 3 日前政府施政重點、核心價值及管理核心能力之關係圖

行政院於 93 年 7 月 5 日函頒「各級行政機關推動核心價值實施計畫」之行政核心價值：<sup>13</sup>「創新」、「進取」及「專業」，茲說明如次：

- (一) 創新：勇於變革，彈性多元，展現創造力，經由「批判性思考」與「創造性突破」，達到從無到有、推陳出新、改善現狀的結果。
- (二) 進取：積極主動，追求績效，迅速回應人民需求，透過團隊意識與績效觀念之提升，展現行政執行力及對公共服務的熱忱與活力。
- (三) 專業：積極學習，開拓視野，追求卓越，藉由提升專業知能及核心能力，有效解決問題並提升服務水準。

該計畫推動期程，自 93 年 7 月 1 日至 97 年 12 月 31 日，分為：(一) 推廣期：以加強宣導及推廣，辦理相關訓練、進修與研習課程，爭取各級人員普遍認同與支持為推動重點（94 年 6 月 30 日前）。(二) 增強期：以積極辦理各項推動措施及建立各機關推動機制，落實核心價值為推動重點（95 年

12月31日前)。(三)深化期：以落實核心價值作為規劃、執行、評估及研議改進各項政策及法規之依據，深化核心價值為推動重點(97年12月31日前)。

## 貳、97年11月4日修正頒行之行政核心價值

行政院97年11月4日核定行政院及各級機關公務人員核心價值為「廉正、專業、效能、關懷」，<sup>14</sup>該案請各機關據以規劃辦理宣導及訓練事宜；另行政院並將列為公務人員訓練研習及進修之課程。其核心價值之意涵如下：

(一)廉正：廉潔、公正，具有高尚人格。清廉自持，潔身自好，不收受不當利益，並主動利益迴避；誠信公平執行公務，以兼顧各方利益之均衡，營造全民良善之生存發展環境。

(二)專業：以謙虛的態度，終身學習，積極充實職務所需之知識技能，並熟悉主管法令及相關政策措施，以提供全民第一流的公共服務。

(三)效能：運用有效方法，簡化行政程序；研修相關法令、措施應符合成本效益要求；發揮執行力，以提高行政效率與工作績效，達成政策目標。

(四)關懷：時時以民眾福祉為念，親切提供服務；對人民之需要及所遭遇之困難與問題，能以同理心設身處地著想，並提供必要之協助與照護，以增進其利益。

經查此公務人員核心價值係由行政院人事行政局人事政策諮詢小組會議，經與會專家學者討論後，綜整為「廉正、專業、效能、關懷」、「公平、效率、關懷」、「廉正、熱忱、專業、效能」、「廉能、專業、永續、均富」等4項擬案，<sup>15</sup>再經97年9月24日該局「研商行政院所屬機關核心價值會議」經與會各機關代表討論，多數建議採行甲案「廉正、專業、效能、關懷」或丁案「廉能、專業、永續、均富」，擬案併陳該局局長裁決後，於97年10

<sup>13</sup> 院授人企字第0930063009號函。

<sup>14</sup> 院授人企字第0970064368號函。

<sup>15</sup> 行政院人事行政局97年9月1日局企字第0970063475號函。

月 29 日簽院核定行政院及各級機關公務人員核心價值為「廉正、專業、效能、關懷」，並於同年 11 月 4 日通函各機關。該局為使各機關同仁對核心價值之推動緣起、必要性與具體推動做法具全觀性、整合性之認識，爰建置網站專區置放相關資料供各機關參考運用，以達知識分享、經驗交流之效益。<sup>16</sup>

綜上分析，公務的推行，為目的取向，即行政，為有意義的動態過程，有目的，有過程，有最後產生的效果。我國、新加坡及 OECD 各國對於行政及公共服務之核心價值都很重視，期藉由該等核心價值之推廣、增強及深化，達到強力啟動公務人員變革的效果，發揮組織功能及行政效能。

筆者認為我國最近二次核定行政機關之行政核心價值，其選定係因應當前環境需要，似不宜稱為「行政核心價值」，或可考量稱為「當前施政重要價值」；另本研究探討所謂行政核心價值，係指包含「組織使命」、「倫理規範」及「績效導向」三個層面，每一層面至少有一個或多個具有「多數認同」、「優先性」及「固定性」三項特性的「價值」，由此組合而成的體系方為該行政機關之「行政核心價值」。



---

<sup>16</sup> 行政院人事行政局網頁（<http://www.cpa.gov.tw/ct.asp?xItem=3934&CtNode=470&mp=26>）。

## 第三章 農田水利會之角色及功能

我國有 17 個農田水利會，台北市有 2 個（七星、瑠公），臺灣省有 15 個（宜蘭、北基、桃園、石門、新竹、苗栗、台中、南投、彰化、雲林、嘉南、高雄、屏東、台東、花蓮），總計灌溉地面積 382,905 公頃、會員數 1,265,384 人、現有職員人數 2,116 人。<sup>17</sup>本章分四節：第一節為具公法人地位之農民團體；第二節為任務與組織；第三節為灌溉排水管理；第四節為多角化經營。

### 第一節 具公法人地位之農民團體

台灣水利事業起源於元朝（謝堡丁，1972：9），迄今發展將近 400 年（林建村等，2004：42），（明）滿清時代，經營水利者，或係獨資，或為合資，私設埤圳，私人經營，固為謀公共福利，亦係一種投資行為，有所收益，水利設施（埤圳）如同私產（惜遺，1950：3；謝堡丁：17），與土地房屋同樣，可以自由買賣或收租（水租），以私人利益為前提。台灣過去的灌溉水利，幾乎全部都是私人利益的民間事業（民營）。埤圳的修築經營，皆係人民主動，而不見有官方獎勵指導，惟一的例外，祇有曹公圳（惜遺：2；謝堡丁：17）。日據時代公共埤圳時期（1896～1908 年）、官設埤圳時期（1909～1921 年）及水利組合時期（1922～1945 年）改變臺灣由民間興辦的水利組織型態，逐步將農田水利事業推向公共領域，由地方自治團體成為具有公法人之公共團體（林建村等：43-44；臺灣灌溉史，2004：42-43）。臺灣光復後，由政府輔導民間組織經營「農田水利會」，1945 年改為「農田水利協會」，1948 年改為「水利委員會」，1956 年改為「農田水利會」至今（臺灣灌溉史：52），該組織於 1955 年水利法第三條修正後定位為公法人（林建村等：33、39-40）。1965 年依據水利法第十二條制定「農田水利會組織通則」為農田水

<sup>17</sup> 同註 1。筆者認為農田水利會之行政核心價值可能不同於其它機關或團體，且對於不曾接觸過農田水利會的人來說，農田水利會到底是怎樣的一個農民團體可能有興趣，故列此章簡單介紹。

利會之中央法規，作為農田水利會之組織、營運管理、監督輔導及有關事宜之依據（謝堡丁：47；臺灣灌溉史：58），1993年2月3日總統號令公布修正農田水利會組織通則第一條：<sup>18</sup>「農田水利會以秉承政府推行農田水利事業為宗旨。農田水利會為公法人。」林建村等（2004：44）表示：「在我國法制中，除國家及地方自治團體外，農田水利會亦為國家所承認具公法人地位之自治團體。」

依據農業發展條例第三條第七款規定：「農民團體：指農民依農會法、漁會法、農業合作社法、農田水利會組織通則所組織之農會、漁會、農業合作社及農田水利會。」農田水利會本身為農民團體，惟也是公法人，其行政係屬公共事務，主要服務對象為其轄區會員。行政程序法第二條規定：「本法所稱行政程序，係指行政機關作成行政處分、締結行政契約、訂定法規命令與行政規則、確定行政計畫、實施行政指導及處理陳情等行為之程序。本法所稱行政機關，係指代表國家、地方自治團體或其他行政主體表示意思，從事公共事務，具有單獨法定地位之組織。受託行使公權力之個人或團體，於委託範圍內，視為行政機關。」農田水利會係以秉承政府推行農田水利事業，受託行使公權力之農民團體，於委託範圍內，視為行政機關。

另筆者認為：（一）農田水利會組織通則第十一條：「農田水利會因興建或改善水利設施而必須之工程用地，應先向土地所有權人或他項權利人協議承租或承購；如協議不成，得層請中央主管機關依法徵收。如為公有土地，得申請承租或承購。原提供為水利使用之土地，應照舊使用，在使用期間，其土地稅捐全部豁免。」之土地徵收及照舊使用。（二）同通則第十四條：「凡在農田水利會事業區域內，合於下列各款之一之受益人，均為會員：一 公有耕地之管理機關或使用機關之代表人。二 私有耕地之所有權人或典權人。三 公有或私有耕地之承租人或永佃權人。四 其他受益人。前項第二款、第三款、第四款之權利人，如為法人時，由其主管人員或代表人為會員。」之會員規定。（三）同通則第二十三條：

<sup>18</sup> 華總（一）義字第 0452 號令。

「農田水利會之會長及各級專任職員，視同刑法上之公務員，不得兼任其他公職。但國民大會代表不在此限。」之會長及各級專任職員視同刑法上之公務員。(四)同通則第二十八條：「農田水利會得徵收建造物使用費、餘水使用費，列為事業收入。」之費用徵收。(五)同通則第三十條：「本通則規定之會費及工程費，繳納義務人逾期不繳納者，每逾三日加收滯納金百分之一，但滯納金加收累計不得超過百分之十。前項會費及工程費逾三十日仍不繳納時，由各該農田水利會檢具催收證明，併同滯納金聲請法院裁定強制執行。不服裁定時，得提起抗告，但不得再抗告。法院之裁定，應於七日內為之。」之聲請法院裁定強制執行。可顯現農田水利會公法人之性質。

## 第二節 任務與組織

農田水利會之任務，詳如農田水利會組織通則第十條：「農田水利會之任務有：一、農田水利事業之興辦、改善、保養及管理事項。二、農田水利事業災害之預防及搶救事項。三、農田水利事業經費之籌措及基金設立事項。四、農田水利事業效益之研究及發展事項。五、農田水利事業配合政府推行土地、農業、工業政策及農村建設事項。六、主管機關依法交辦事項。」另依據同通則第一條：「農田水利會以秉承政府推行農田水利事業為宗旨。農田水利會為公法人。」故其任務主要係以秉承政府推行農田水利事業，為其會員提供農業生產之灌溉排水服務及其農村生活環境之改善。

農田水利會組織通則第四條：「本通則所稱主管機關：在中央為行政院農業委員會；在直轄市為直轄市政府。」農田水利會之組織系統，概如圖 3-1 「農田水利會組織系統圖」<sup>19</sup>，若轄區規模較小者，如七星、瑠公者，縮編組室，如沒有

<sup>19</sup> 此為灌溉面積 2 萬公頃以上 5 萬公頃以下之水利會之編置。有關農田水利會組織系統圖，係依灌溉面積之多寡，分為三種，灌溉面積 5 萬公頃以上、灌溉面積 2 萬公頃以上 5 萬公頃以下及 2 萬公頃以下，其中台北市農田水利會得依實際情形參酌 2 萬公頃以下。91 年 8 月 30 日行政院農業委員會農林字第 0910032079 號令訂定發布施行，詳見「農田水利會會計制度」貳、農田水利會之組織與業務，一、組織依據及性質 (三) 編置單位之表一、表二及表三。依據農田水利

工務組及資訊室，若轄區規模較大者，如雲林、嘉南農田水利會，增列管理處（層級約同於組室），及增設股或中心；農田水利會之會務概況，概如表 3-1「94 至 96 年農田水利會會務概況表」，其轄區灌溉面積超過 38 萬公頃，會員數超過 126 萬人；現有職員之職務區分，概如表 3-2「94 至 96 年農田水利會現有職員職務區分表」，以灌溉管理人員占多數，工程人員次之，一般人員再次之。

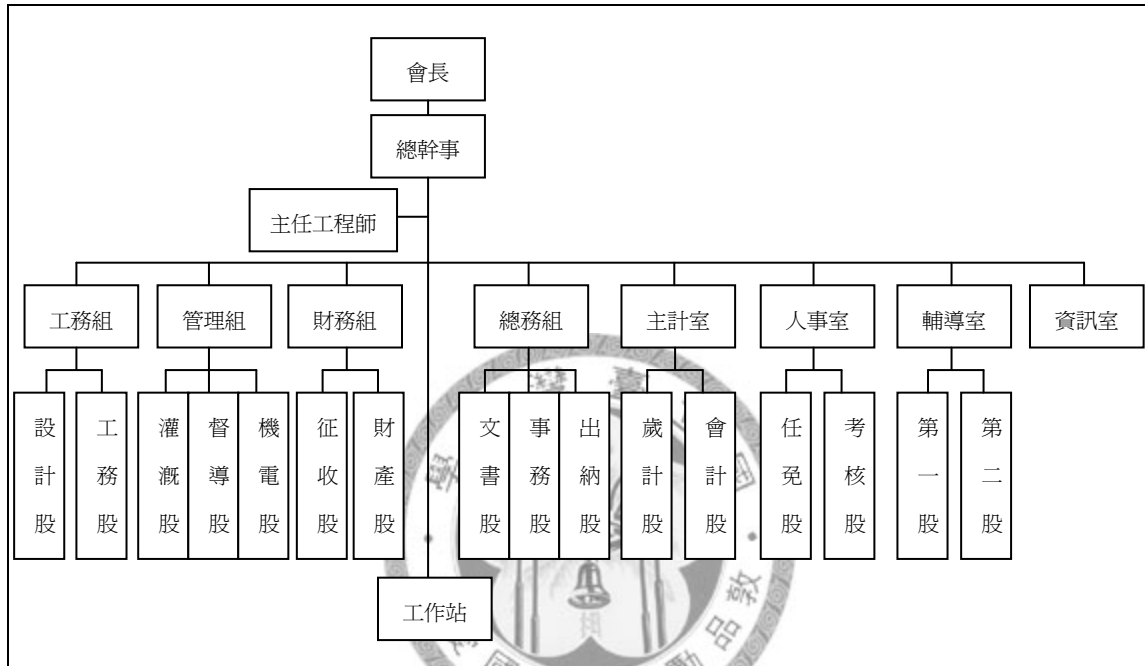


圖 3-1：農田水利會組織系統圖

會組織規程第十二條規定：「農田水利會得設工務、管理、財務、總務四組及人事、主計、輔導、資訊四室，組室並得分股辦事，業務較簡之農田水利會得合併組室或設專人辦理之。」

表 3-1：94 至 96 年農田水利會會務概況表

項目 會別	轄區灌溉 地面積 (公頃)	實際耕種 面積 (期作公頃)	會員數 (人)	現有職 員人數 (人)	會務 委員 (人)	水利 小組數 (組)	水利 班數 (班)	工作 站數 (站)
94 年	379,528	646,574	1,323,150	2,290	356	3,487	12,023	273
95 年	378,899	667,415	1,388,714	2,211	357	3,490	11,997	288
<b>總計</b>	<b>382,905</b>	<b>694,942</b>	<b>1,265,384</b>	<b>2,116</b>	<b>356</b>	<b>3,489</b>	<b>11,252</b>	<b>289</b>
<b>臺灣省</b>	<b>381,921</b>	<b>693,012</b>	<b>1,254,850</b>	<b>2,056</b>	<b>326</b>	<b>3,456</b>	<b>11,228</b>	<b>287</b>
宜蘭	18,549	11,091	67,298	78	21	198	451	10
北基	5,299	9,606	21,281	28	17	60	315	4
桃園	24,593	49,186	117,127	146	23	340	1,366	13
石門	12,085	16,159	69,020	72	19	105	366	7
新竹	7,464	10,799	46,245	40	17	104	133	4
苗栗	9,988	13,891	47,924	59	19	117	510	10
臺中	28,293	66,550	161,629	187	23	296	872	23
南投	12,412	24,824	50,758	69	19	109	361	9
彰化	46,185	111,519	37,575	201	25	380	1,034	30
雲林	64,845	120,252	179,651	293	29	506	1,586	55
嘉南	79,470	135,909	275,214	461	33	668	1,901	71
高雄	20,526	31,185	63,895	155	21	153	380	16
屏東	25,327	43,809	66,395	160	23	203	1,089	18
臺東	14,387	23,621	28,596	58	19	134	428	9
花蓮	12,498	24,611	22,242	49	18	83	436	8
<b>臺北市</b>	<b>984</b>	<b>1,930</b>	<b>10,534</b>	<b>60</b>	<b>30</b>	<b>33</b>	<b>24</b>	<b>2</b>
七星	719	1,438	6,322	29	15	17	0	0
瑠公	265	492	4,212	31	15	16	24	2

資料來源：2008 年 7 月。中華民國 96 年度「農田水利會資料輯」，農田水利會聯合會編印：第 3、4、6、116 頁。經查 96 年度嘉南農田水利會將排水受益面積 4,420 公頃列入其轄區，使得轄區灌溉地面積增加；同上資料輯第 10 頁。

表 3-2：94 至 96 年農田水利會現有職員職務區分表

項目 會別	合計 (人)	會長 (人)	輔佐人員 (人)	灌溉管理人員 (人)	工程人員 (人)	一般人員 (人)	人事費 (元)
94 年	2,290	17	76	1,040	621	536	2,806,381,079
95 年	2,211	17	73	1,005	590	526	2,802,812,562
<b>總計</b>	<b>2,116</b>	<b>17</b>	<b>53</b>	<b>959</b>	<b>577</b>	<b>510</b>	<b>3,120,706,012</b>
<b>臺灣省</b>	<b>2,056</b>	<b>15</b>	<b>49</b>	<b>949</b>	<b>570</b>	<b>473</b>	<b>3,042,402,394</b>
宜蘭	78	1	3	35	19	20	125,612,325
北基	28	1	1	11	5	10	29,414,136
桃園	146	1	3	72	38	32	189,799,672
石門	72	1	4	34	18	15	105,840,298
新竹	40	1	1	18	10	10	46,676,346
苗栗	59	1	8	25	15	10	415,665,585
臺中	187	1	5	90	48	43	220,277,157
南投	69	1	3	29	16	20	100,731,847
彰化	201	1	4	100	59	37	258,498,809
雲林	293	1	4	127	81	80	413,499,734
嘉南	461	1	2	219	147	92	555,885,696
高雄	155	1	4	71	44	35	216,256,484
屏東	160	1	3	73	42	41	211,912,324
臺東	58	1	2	24	15	16	77,093,569
花蓮	49	1	2	21	13	12	75,238,412
<b>臺北市</b>	<b>60</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>37</b>	<b>78,303,618</b>
七星	29	1	2	6	4	16	41,666,307
瑠公	31	1	2	4	3	21	36,637,311

資料來源：2008 年 7 月。中華民國 96 年度「農田水利會資料輯」，農田水利會聯合會編印：第 116 頁。

### 第三節 灌溉排水管理

農田水利會執行業務，主要係辦理轄區灌溉排水管理，17 個農田水利會之農田水利設施總計有導水路 407,918 公尺、幹線 3,666,017、支線 4,866,824 公尺、分線 5,279,419 公尺、給水路 32,137,086 公尺、排水路 23,495,108 公尺、隧道 219,861 公尺、臨時攔水壩 1,133 座、水閘 14,712 座、渠首工 841 座、渡槽 3,731 座、版橋 40,935 座、跌水工 9,628 座、虹吸工 3,852 座、道路暗渠 37,555 座、排水暗渠 11,754 座、涵洞 8,044 座、沉砂池 361 座、減水壩 267 座、貯水池 814 座、揚水場 533 座、圍墾堤 10 座、給水門 18,546 座、量水設備 4,202 座、其他（抽水機、分水箱、圳

末工、抽排站、分水汴、自動門扇、鑿井) 17,261 座。<sup>20</sup>由表 3-3 「臺灣地區 90 至 95 年各標的用水概況表」可知，農業用水占臺灣地區年總用水量約 70%，其中灌溉用水為大宗，由表 3-4 「17 個農田水利會 89 至 95 年灌溉用水統計表」可知，該灌溉用水量絕大部分係由農田水利會管理，年平均灌溉用水量約 106 億立方公尺，約占我國年平均總用水量 179 億立方公尺之 59%。

我國各標的用水量，隨著經濟發展及工商業發達，民生及工業用水量增加，而我國降雨量因時空分布不均，且新水源開發不易，常發生季節性缺水，經濟部為調處家用及公共給水與工業用水之用水人於枯旱或水源水量不足，需調用農業用水之水量時，因處理補償費用協議不成致生之爭議，特訂定「農業用水調度使用協調作業要點」，<sup>21</sup>農委會及相關農田水利會辦理公告停灌區，移出農業灌溉用水，以支援家用及公共給水與工業用水。如 91、92、93、95 年桃園及新竹地區因缺水問題嚴重，辦理公告停灌部分農地，移用灌溉用水（林尉濤，2006：59），支援家用及公共給水與工業用水。

灌溉用水遭受污染方面，緣自於村落社區擴大，各類工廠、工業區及畜牧產業散布，灌溉渠道大多為明渠，且較下游農地常引用迴歸水灌溉，在灌溉排水未分離之情況下，加上農地施用肥料及農藥，使得灌溉水體承受各種有機及無機污染，受污染水體用來灌溉農地，土壤逐漸累積有害物質，將影響作物生長及使農產品品質劣化，甚至產出有毒農產品，該農產品經人體食用，將危害人體健康。

<sup>20</sup> 依據 96 年度農田水利會聯合會編印「農田水利會資料輯」，2008，73 頁至 76 頁。

<sup>21</sup> 90 年 7 月 16 日經（90）水利字第 090026064210 號函頒，91 年 12 月 30 日經濟部經授水字第 09120217670 號令修正。

表 3 - 3：臺灣地區 89 至 95 年各標的用水概況表

單位：億立方公尺

	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年
合計	178.05 (100.00)	184.77 (100.00)	186.94 (100.00)	175.95 (100.00)	177.84 (100.00)	178.51 (100.00)	174.04 (100.00)
農業用水	123.09 (69.13)	130.12 (70.42)	134.10 (71.74)	124.34 (70.67)	126.04 (70.83)	127.82 (71.60)	122.38 (70.32)
灌溉	106.07	114.79	117.64	107.80	107.95	110.37	105.49
養殖	15.84	14.19	15.36	15.45	17.01	16.33	15.78
畜牧	1.18	1.14	1.10	1.09	1.08	1.11	1.11
生活用水	36.26 (20.37)	37.25 (20.16)	35.18 (18.82)	35.53 (20.19)	35.26 (19.83)	35.25 (19.75)	35.91 (20.63)
工業用水	18.70 (10.50)	17.40 (9.42)	17.66 (9.44)	16.08 (9.14)	16.54 (9.30)	15.44 (8.65)	15.75 (9.05)

資料來源：經濟部水利署各項用水統計資料庫 (<http://wuss.wra.gov.tw/annmisc.asp>) 之「各標的用水統計」之「各標的用水概況」，筆者彙整及統計，98.2.27。( ) 內數字代表占總用水量之百分比。

表 3 - 4：17 個農田水利會 89 至 95 年灌溉用水統計表

單位：億立方公尺

年度	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年
灌溉用水	105.13	113.89	116.43	107.25	98.68	95.81	104.38

資料來源：經濟部水利署各項用水統計資料庫 (<http://wuss.wra.gov.tw/annmisc.asp>) 之「農業用水統計」、「農業用水統計-灌溉面積與用水量查詢」，筆者彙整及統計，98.2.27。與表 3 - 3 臺灣地區 89 至 95 年各標的用水概況表之數值差異，主要來自臺糖灌溉用水。各農田水利會年平均灌溉用水量約為 106 億立方公尺。

## 第四節 多角化經營

行政院農業委員會補助農田水利會聯合會辦理「農田水利會多角化經營」計畫 (1999: 1) 依農田水利會財務狀況及地理區位，區分為都市型 (轄區位於都會區或部分都會區，且事業外收入遠高於事業收入)、都鄉型 (轄區位於都會區發展之邊緣或副都會區發展之地區) 及鄉村型 (轄區位於典型農村地帶，事業支出遠高於事業外支出，收入主要為會費及政府補助)。(一) 都市型農田水利會：七星、瑠公、桃園、臺中、高雄等農田水利會；(二) 都市鄉村型：北基、石門、苗栗、

彰化、嘉南；(三) 鄉村型：宜蘭、南投、雲林、屏東、臺東、花蓮。<sup>22</sup>

由表 3-5 「96 年度農田水利會收入支出決算表」可知：農田水利會事業外收入大於事業收入者有桃園、新竹、臺中、高雄、七星、瑠公。查各農田水利會之事業收入，主要來自會費（由農委會編列預算替農民繳交；七星及瑠公自行編列預算）及農委會補助臺灣省各農田水利會（不補助桃園、臺中、高雄）之農田水利設施更新改善及來自農委會補助台灣省各農田水利會之災害復建工程。事業支出高出事業收入約 34 至 42 億左右，故各農田水利會需由事業外收入自籌該差額以支應會務經營所需。行政院 87 年 2 月 24 日函示「為因應農田水利會多角化經營之需要，擴大服務範圍，應就農田水利會組織通則相關條文進行檢討修正」，該函正式確立了農田水利會多角化經營的施政方針。<sup>23</sup>

綜上，農田水利會前身自（明）滿清時代獨資或合資，私設埤圳經營，固為謀公共福利，亦係一種投資行為，日據時代公共埤圳時期、官設埤圳時期及水利組合時期改變臺灣由民間興辦的水利組織型態，逐步將農田水利事業推向公共領域，由地方自治團體成為具有公法人之公共團體，於 1955 年水利法第三條修正後定位為公法人，1965 年依據水利法第十二條制定「農田水利會組織通則」為農田水利會之中央法規，其第一條規定農田水利會以秉承政府推行農田水利事業為宗旨，農田水利會為公法人，在我國法制中，除國家及地方自治團體外，農田水利會亦為國家所承認具公法人地位之自治團體，是地位相當特殊的一個農民團體，其會員非申請制，有其法定任務，除會員之灌溉排水管理服務外，亦需配合政府推行土地、農業、工業政策及農村建設事項及主管機關依法交辦事項，故其行政

<sup>22</sup> 依據國史館「農田水利發展簡史」(<http://www.randf.com/digimuseum/water/introduction/watera/history/his05.htm>) 表示，都市鄉村型農田水利會為石門、新竹、苗栗、嘉南農田水利會；鄉村型農田水利會為宜蘭、北基、南投、彰化、雲林、屏東、台東、花蓮農田水利會。以上分類係依自然環境及財務情況做區分，隨著社經環境改變，也會有所變動。98 年 7 月 21 日洽詢農田水利會中央主管機關行政院農業委員會（農田水利處經營發展科）財務困難農田水利會特別補助承辦表示，該分類屬研究階段分類，實際上並未有正式分類；目前屬財務困難之農田水利會為南投、彰化、雲林、屏東、臺東、花蓮農田水利會。都市型農田水利會比較明確，為七星、瑠公、桃園、臺中、高雄農田水利會。

<sup>23</sup> 台 87 農字第 08452 號函。

核心價值筆者認為有探討之需要，其有助於發揮該組織功能及行政效能。

表 3－5：94 至 96 年度農田水利會收入支出決算表

項目 會別	事業 收入	事業 支出	事業外 收入	事業外 支出	總收入 (元)	總支出 (元)	決算數 (元)
94 年	5,707,263,660	8,857,389,502	6,031,146,842	1,881,628,370	18,044,157,434	14,420,568,140	3,623,589,294
95 年	4,567,290,384	8,772,506,547	4,454,446,705	974,441,386	14,855,161,272	13,025,239,028	1,829,922,247
<b>總計</b>	<b>4,851,779,657</b>	<b>8,754,676,085</b>	<b>6,385,716,565</b>	<b>1,074,916,304</b>	<b>16,015,434,960</b>	<b>13,734,026,787</b>	<b>2,281,408,173</b>
<b>臺灣省</b>	<b>4,831,384,442</b>	<b>8,220,689,956</b>	<b>4,355,345,925</b>	<b>1,023,223,922</b>	<b>13,952,647,953</b>	<b>13,145,939,528</b>	<b>806,708,425</b>
宜蘭	134,753,567	299,018,042	122,064,409	3,855,297	435,001,627	435,001,627	0
北基	54,401,195	80,025,919	42,027,447	23,829,576	136,917,135	136,917,135	0
桃園	345,743,414	702,793,883	713,490,480	34,720,424	1,223,732,900	1,172,062,041	51,670,859
石門	365,982,006	423,462,480	171,705,890	2,820,722	675,317,607	548,948,411	126,369,196
新竹	100,459,021	279,213,028	226,774,189	34,012,858	381,624,300	350,543,332	31,080,968
苗栗	154,167,716	318,041,644	185,179,092	39,746,199	415,665,586	412,642,106	3,023,480
臺中	230,096,181	983,750,530	324,997,991	87,426,260	1,496,389,603	1,496,389,603	0
南投	219,839,668	200,135,334	70,890,624	89,229,409	408,628,838	408,628,838	0
彰化	704,888,786	761,847,130	270,380,084	136,278,672	1,046,634,142	1,038,109,332	8,524,810
雲林	825,117,787	941,982,625	437,764,218	127,731,950	2,624,832,307	2,166,464,565	458,367,742
嘉南	847,131,690	1,528,476,760	708,481,945	222,024,282	2,587,007,363	2,587,007,363	0
高雄	134,075,698	885,564,368	716,742,292	15,397,791	1,101,854,628	1,046,228,072	55,626,556
屏東	259,607,052	413,159,444	172,302,733	7,362,131	604,763,299	597,038,283	7,725,016
臺東	217,611,489	215,659,071	108,034,930	81,638,029	415,348,889	376,663,994	38,684,895
花蓮	237,509,172	187,559,698	84,509,602	117,150,322	398,929,729	373,294,826	25,634,903
<b>臺北市</b>	<b>20,395,215</b>	<b>533,986,129</b>	<b>2,030,370,640</b>	<b>51,692,382</b>	<b>2,062,787,007</b>	<b>588,087,259</b>	<b>1,474,699,748</b>
七星	11,402,325	163,659,863	358,465,704	16,992,662	376,797,601	181,428,648	195,368,953
瑠公	8,992,890	370,326,266	1,671,904,936	34,699,720	1,685,989,406	406,658,611	1,279,330,795

資料來源：2008 年 7 月。中華民國 96 年度「農田水利會資料輯」，農田水利會聯合會編印：第 110、111 頁。小數點 4 捨 5 入。

## 第四章 農田水利會應然面之行政價值

農田水利會應然面之行政價值，本文採從相關法規、會長願景或目標及深度訪談做調查，據做初步篩選及歸納出行政價值項目，惟因無量化過程，故無法提出應然面之行政核心價值，只能提出可能之行政價值項目。有關農田水利會應然面或實然面之行政價值，筆者並沒有查出有相關之文獻探討過。<sup>24</sup>本章分三節：第一節為相關法規應然面之行政價值；第二節為會長應然面之行政價值；第三節為調查結果與討論。

### 第一節 相關法規應然面之行政價值

從目前農田水利會之相關法規，篩選出有關係文內可能之行政價值項目，茲將相關法規及有關係文分列如下：

#### 壹、農田水利會組織通則

- 一、第一條：「農田水利會以秉承政府推行農田水利事業為宗旨。農田水利會為公法人。」
- 二、第十條：「農田水利會之任務有：一、農田水利事業之興辦、改善、保養及管理事項。二、農田水利事業災害之預防及搶救事項。三、農田水利事業經費之籌措及基金設立事項。四、農田水利事業效益之研究及發展事項。五、農田水利事業配合政府推行土地、農業、工業政策及農村建設事

<sup>24</sup> 依據筆者所知，我國農田水利會尚未確立其從業人員共同之行政核心價值，除筆者、蔡昇甫（2005：25）曾以描述性寫法，在目前政府農田水利政策框架下，檢討農田水利會制定共同行政核心價值之需要，並提供農田水利會行政核心價值芻議「崇法務實、誠信服務、效率廉潔、專業卓越」，此為「崇法、誠信、效率、專業」之實踐，即各農田水利會透過行政核心價值辦理農田水利事業，展現其執行任務之觀念及精神，以崇法務實之原則，誠信服務之態度，效率廉潔之方式，專業卓越之服務，服務其會員及鄰近居民，並擴大對社會服務功能。此「行政核心價值」為筆者及蔡昇甫探索此議題所提出之芻議，非從農田水利會從業人員深度訪談及問卷調查探討出來的。前面所提農田水利會行政核心價值之芻議，其「崇法務實、誠信服務」可歸類為本文「倫理規範」層面，「效率廉潔、專業卓越」可歸類為本文「績效導向」層面，惟於其中之「服務」二字可歸類為本文「組織使命」層面。

項。六、主管機關依法交辦事項。」

三、第三十六條：「農田水利會如有違反法令或怠忽任務，妨害公益時，主管機關應予以必要之糾正或制止；其情節重大者，主管機關為直轄市主管機關者，得由直轄市主管機關予以整頓或暫為代管，重行組織，並報中央主管機關核備；其他各農田水利會，得由中央主管機關予以整頓或暫為代管，重行組織。」

四、第三十七條：「農田水利會會長或會務委員於任期內有下列情事者應予撤職：一、犯內亂、外患罪經判刑確定者。二、犯詐欺、侵占、背信及貪污罪，經判刑確定者。三、犯前二款以外之罪，受有期徒刑以上之判決確定，而未受緩刑之宣告或未執行易科罰金者。四、受保安處分或感訓處分之裁判確定者。但因緩刑而付保護管束者，不在此限。五、褫奪公權尚未復權者。六、受禁治產之宣告尚未撤銷者。農田水利會會長、會務委員考核獎懲辦法，由中央主管機關定之。」

五、第三十八條：「農田水利會會長、會務委員及各級員工不得有下列行為：一、直接或間接承包各該會工程或向各該會推銷器材物品。二、利用職權或公款牟利。三、洩漏公務上之秘密，使他人獲不法利益。四、其他違反法令之行為。」

## 貳、農田水利會人事管理規則

一、第五十八條：「農田水利會職員非有下列情事之一者，不得為一次記二大過處分：一、同一考績年度二次在辦公（工作）場所賭博財物或參與職業性賭博財物。二、圖謀背叛國家，有確實證據。三、執行政策不力，或怠忽職責，或洩漏職務上之機密，致農田水利會遭受重大損害，有確實證據。四、違抗政府重大政令，或嚴重傷害農田水利會信譽，有確實證據。五、涉及貪污案件，其行政責任重大，有確實證據。六、圖謀不法利益或言行不檢，致嚴重損害農田水利會或農田水利會人員聲譽，有確實證據。七、

脅迫、公然侮辱或誣告長官，情節重大，有確實證據。八、挑撥離間或破壞紀律，情節重大，有確實證據。九、曠職繼續達四日或一年內累積達十日。」

二、第五十九條：「農田水利會職員非有下列情事之一者，不得為一次記二大功：一、針對時弊，研擬改進措施，經採行確有重大成效。二、對主辦業務，提出重大革新具體方案，經採行確具成效。三、察舉不法，維護政府聲譽或權益，有卓越貢獻。四、適時消弭意外事件，或重大變故之發生，或已發生而措置得宜，能予有效控制，免遭嚴重損害。五、遇案情重大案件，不為利誘，不為勢劫，而秉持立場，為國家或機關增進榮譽，有具體事實。」

三、第六十二條：「農田水利會職員違反法令、廢弛職務或有其他失職行為時，應視情節輕重，按下列規定予以懲處：一、申誡。二、記過。三、記大過。四、免職。農田水利會職員處理業務，違反法令者，除依前項規定懲處外，因而致農田水利會受有損害者，應負賠償責任。」

#### 參、農田水利會工程驗收注意事項

第十二點：「驗收人員應以客觀、公正立場執行任務，不得徇私、匿報或虛報或執行偏差或未盡職責，倘有下列情事發生應追究責任並依情節輕重議處有關人員：（一）工程初驗發現與竣工圖表等不符者。（二）工程驗收發現與竣工圖表等不符者。（三）工程驗收發現與竣工圖表不符，通知改善後再驗時仍有不符者。（四）未及時辦理竣工修正施工預算或變更設計，於驗收時必需補辦者。」

#### 肆、農田水利會辦理天然災害緊急工程處理要點

第十一點：「農田水利設施管理或災害處理人員之獎懲，依下列規定辦理：（一）對於災情查報、災害搶險、搶修及復建工作，任勞任怨如期完成之有功人員，應給予獎勵。（二）有下列各款情形之一者，應對其有關單位及人

員，視情節輕重予以議處：1.查報災情未盡責或不實而有浮報情事者。2.對於災害未能及時搶險、搶修造成災情擴大，致人民生命財產遭受損失、公共設施受損或發生其他意外者。3.復建工程未能依規定期限完工者。但因特殊原因事先報奉核准者，不在此限。4.未依規定編列災害準備金或有浮報需補助情事者。」

#### 伍、農田水利會職員升遷考核要點

- 一、第一點：「為提升農田水利會職員士氣與業務績效，健全職員升遷考核制度，以公開、公平、公正拔擢及培育人才，訂定本要點。」
- 二、第十一點：「農田水利會辦理升遷考核人員應嚴守規定及保密不得循私舞弊及有遺漏舛誤情事，如有違反，視其情節議處。」

#### 陸、農田水利會員工獎懲基準

因農田水利會員工獎懲基準之文字較多，本文不予列出，其有關條文為第二點、第三點、第四點、第五點、第六點、第七點。<sup>25</sup>

#### 柒、臺灣地區農田水利會資績優良人員選拔表揚要點

第三點：「選拔對象及標準：(一)特殊貢獻人員：水利會所屬員工，具有左列事蹟之一者：1.研究發明或設計規劃，經採行後，對興利除弊、水利業務、農民福祉有特殊貢獻者。2.具有特殊創新，或使用新法，促進農田水利事業之發展有特殊貢獻者。3.針對時弊，研擬改進措施，或對主管業務潛心研究，節省經費，所提意見經採行確具績效而有特殊貢獻者。(二)工作楷模人員：水利會所屬員工，前一年一月以後未受申誡以上處分，最近三年年終考績中有兩個甲等一個乙等並具有左列事蹟之一者：1.主動為農民服務，不辭勞怨，有重大具體事蹟者。2.從事公務，冒險犯難，適時達成任務，或不畏險阻，奮勇搶救災害，免遭嚴重損失者。3.對主辦業務，研究改進，提出具體方案，經採行確具成效者。4.承辦業務，秉持立場，遵守法令，不為利誘，不為勢卻，有

<sup>25</sup> 可至行政院農業委員會「農田水利入口網」(<http://doie.coa.gov.tw/>)之「法規資料」查該基準。

具體事實者。5.察舉不法，案情重大，對維護水利會信譽，著有重大貢獻者。

(三) 模範水利小組長：水利會所屬水利小組長，具有左列各款事蹟者：1.服務態度：熱心負責，嚴格執行小組公約及小組會議決議案者。2.工作表現：圓滿完成水利小組任務，所屬班長總成績優越者。3.學習精神：熟悉水利小組業務，切實實施基層教育，辦理基層活動，或能克難創造，對水利事業具有貢獻者。(四) 資深績優人員：水利會編制內現職員工，服務年資屆滿四十五年、四十年、三十五年，符合左列各款規定者：1.最近年資，在各該水利會服務滿五年者。2.在敘獎年資中，年度考(成)績最近十年有四個甲等而無丙等，並除記大過外，功過相抵後，無記過以上處分及五年中無不良記錄或刑事處分者。3.最近十年內曾因案停職，嗣無罪復職，得採計停職期間前、後十年考(成)績，據以認定其服務成績。(五) 協助農田水利事業有功人員：凡政府機關或社會有關人員對農田水利事業改善、創新發展具有重大貢獻者，經由籌備委員會、各農田水利會或聯合會列舉事實推荐者。」

#### 捌、農田水利會會計制度

一、拾、內部審核：一、內部審核準則：(二)「主計人員執行內部審核，應根據有關法令規章辦理，非因違法失職或重大過失，不負損害賠償責任。」

二、拾、內部審核：二、內部審核程序(二)「內部審核之執行，應本客觀之立場，對各項應行審核事項，作廣泛而深入之查核與分析，提供公正確實之報告與建設性、經濟性之建議，以協助業務之順利進行，達成有效之管理。」及(十三)：「內部審核人員於執行任務時，明知有關人員對職務上有不忠不實或舞弊等情事者，應向單位主管及主計主管提出報告，否則應負連帶責任。」

#### 玖、臺灣省農田水利會年度事業預算編審要點

一、第七點：「各會有關支出事項，應考量人力、物力、技術條件，及在年度內所能完成之工作量，秉承革新節約原則，配合當前政府農業政策，改善

灌排設施，以促進農業生產，提昇農村生活品質，保護農業生態環境為重點，其他一切不急之務，及消耗性支出，應擲節編列。」

二、第八點：「各支出事項應以工作計畫為依據，不得以上年度預算之有無為基數，籠統增減之。凡有統一編列標準者，按其標準編列；無統一編列標準者，應核實編列，並貫徹零基預算之精神，深入檢討各項支出計畫。(一)經常性業務經費或消耗性費用，除依相關法令規定辦理事項標準，調整增加外，其餘應切實檢討予以減列，不得成長。(二)因公出差、出國考察，應力求避免浮濫，委辦經費、印刷、油料等，亦應檢討擲節緊縮。(三)汰換公務用車輛，應依規定辦理。(四)年度預算應作周詳、完整的彙編，避免在預算執行時，因超支而有併決算辦理之事實發生。」

從以上相關法規之有關係文，篩選出可能之行政價值項目，列如表 4 - 1。

表 4 - 1：農田水利會相關法規篩選價值項目之彙整表

法規名稱	法條號次	價值項目
農田水利會組織通則	1、10、36、37、38	會員利益、公共利益、國家利益、公法人、恪守法紀、公私分明、守密
農田水利會人事管理規則	58、59、62	國家忠誠、守密、紀律、創新、危機處理能力、恪守法紀
農田水利會工程驗收注意事項	12	客觀、公正、專業
農田水利會辦理天然災害緊急工程處理要點	11	任勞任怨、盡責、恪守法紀
農田水利會職員升遷考核要點	1、11	公開、公平、公正、恪守法紀、保密
農田水利會員工獎懲基準	2、3、4、5、6、7	創新、危機處理、專業、廉潔公正、進取盡責、成果導向、主動積極、熱心服務、負責盡職
臺灣地區農田水利會資績優良人員選拔表揚要點	3	創新、主動服務、成果導向、恪守法紀、會員利益、熱心負責、學習精神
農田水利會會計制度	拾、內部審核	恪守法紀、客觀、公正、有效管理、負責
臺灣省農田水利會年度事業預算編審要點	7、8	會員利益、公共利益、國家利益、創新、恪守法紀

## 第二節 會長應然面之行政價值

會長應然面之行政價值，本文從各會長願景或目標及深度訪談都市型、都市鄉村型及鄉村型農田水利會各一位會長，由其回答內容篩選出應然面之行政價值項目。

### 壹、會長願景或目標

各會長皆有其願景或目標，<sup>26</sup>從中篩選出應然面可能之行政價值項目，彙整如表 4-2。

表 4-2：各農田水利會會長願景或目標及其價值項目之彙整表

會別	願 景 或 目 標	價值項目
宜蘭	以「崇法務實、誠信服務」之精神，同心協力發揮團隊精神，為會員及社會大眾服務。	崇法務實 誠信服務 同心協力 團隊精神 會員利益
北基	配合政府農業農村建設政策，改善營運措施，加強服務品質，充裕農田灌溉，確保會員權益，建立完整資訊系統，加速業務電腦化。	國家利益 改善營運 會員利益 創新
桃園	滿足灌溉需求，提高用水效益。	會員利益 用水效益
石門	為期石門農田水利會之永續經營、農業進步發展、農民會員生活富足。業務展望及未來發展方向，共訂出三大目標作為本會持續努力之目標：一、會員服務，二、水源管理，三、設施檢討。	永續經營 會員利益
新竹	團結一心，促進會務，擲節開支，健全財務，發展水利科技，振興農業經濟。	團結一心 創新
苗栗	安定中求進步，穩定中求發展，為會員提供最適當、適宜、適合灌排的優質環境。全方位提昇水利會的功能。	會員利益 公共利益 國家利益
臺中	水利設施現代化、經營企業化及管理科學化。	會員利益 創新
南投	管理科學化、設施現代化、業務電腦化、服務全日化。	創新 服務
彰化	會員利益擺第一，民眾福祉優先性。	會員利益 公共利益

<sup>26</sup> 摘自行政院農業委員會（農田水利處）、農田水利會聯合會印製，2005 乙酉年記事簿。石門、臺中農田水利會網站。七星農田水利會陳會長益榮表示。農田水利會聯合會係以各農田水利會為會員，聯合會以服務會員為目的，採互助合作與共同發展，爭取農田水利會共同利益。97.03.30 傳真查詢宜蘭農田水利會表示偏符行政核心價值之意涵；石門（詳該會網站「會長談話」）表示為該會目標；臺中、臺東表示為該會願景或目標；雲林表示為該會工作最高指導原則，激勵自己、精神及態度，亦為目標。

表 4-2：各農田水利會會長願景或目標及其價值項目之彙整表（續）

會別	願 景 或 目 標	價值項目
雲林	崇法務實、誠信服務。	崇法務實 誠信服務
嘉南	我們向來只問自己對農民作些什麼，我們從不問農民給我們些什麼。節省農民錙銖血汗錢、改善農田水利設施物。體認農村經濟困境、解決農民困難問題。有效調配水資源、以服務社會大眾。	會員利益 持續改善 公共利益
高雄	農為國本，本固邦立。	國家利益
屏東	服務：為民服務是我們工作的天職，是事業發展的方法。 效率：提高效率是我們工作的目標，是服務品質的條件。 專業：追求專業是我們工作的方向，是事業進步的動力。	服務 效率 專業
臺東	提高水資源利用，促進農業自動化。革新陳腐設施，推行完善輪灌。鞏固農業根基，開創農村新貌。健全基層組織，發揮灌溉功能。養護重於興建，管理重於取締。結合地方資源，推行三生政策。	創新 會員利益 公共利益
花蓮	加強水利建設，提高灌排功能。做好維護管理，減少颱風災害。落實會員服務，是我們的使命。爭取農友肯定，實現三生農村。	會員利益 公共利益
瑠公	今人得享安居，自當飲水思源。	會員利益
七星	追求公義憐憫，維護會員及灌區社區權益。	公義 憐憫 會員利益 公共利益

## 貳、會長深度訪談

會長之深度訪談，於都市型、都市鄉村型及鄉村型農田水利會各選一位會長進行深度訪談，其深度訪談綱要之內容大致與職員之深度訪談綱要一樣。都市型農田水利會選取桃園農田水利會李會長總集為代表，都市鄉村型選取嘉南農田水利會徐會長金錫，鄉村型農田水利會選取宜蘭農田水利會呂會長天降。深度訪談題目與回答內容及價值項目，詳如附錄一。

會長之深度訪談工作安排在職員之後，緣自本文寫作計畫口試委員建議增加三位會長做深度訪談，以探討會長對於農田水利會行政核心價值之看法。從三位會長深度訪談之回答內容，其價值項目在組織使命層面較為明確，在於「會員利益」、「公共利益」、「國家利益」。在倫理規範及績效導向層面則較為多樣，需進一步做歸納，筆者歸納其價值項目結果，詳表 4-3。

表 4－3：會長深度訪談內容所歸納之價值項目彙整表

歸納價值	訪 談 提 出 之 價 值
依法行政	公私分明
恪守法紀	恪守法紀、便民、廉潔、清清白白、規範
關係和諧	關係和諧、和諧
坦誠協商	誠信、協商、商量、誠誠懇懇
進取盡責	進取盡責、進取、務實進取、負責、認真、認真用心、積極認真、認真努力、積極、迅速、責任、社會責任、公事為重、傳承接棒、盡責任、服務態度要好
創新	創新、創新（制度）、創新（經營）、永續經營
專業	專業、專業智能、專業知能、知識管理、確實、實實在在、規劃
成果導向	成果導向、效率
功績用人	用人取長捨短
團隊合作	互相照顧、互相溝通、公開、主動溝通、溝通、團隊精神、凝聚力、團隊工作
實事求是	依規定制度、落實獎懲

從會長深度訪談內容，篩選出分屬三個層面之可能價值項目，詳如表 4－4。與職員深度訪談所重視之價值項目一樣，惟會長最重視的是人事升遷制度及財務健全方面，如呂會長天降表示，若這二個問題處理得好，水利會就沒有問題，農田水利業務自然會做得好，因為剩下的部分按步就班做就沒有問題。

表 4－4：會長深度訪談內容篩選出三個層面之可能價值項目之彙整表

價值層面	價 值 項 目
組織使命	會員利益、公共利益、國家利益
倫理規範	依法行政、恪守法紀、關係和諧、坦誠協商、進取盡責
績效導向	創新、專業、成果導向、功績用人、團隊合作、實事求是

### 第三節 調查結果與討論

經由前兩節之分析，有幾點值得提出，並略討論：

- 壹、由相關法規、會長願景或目標及深度訪談所做初步篩選及歸納出農田水利會行政價值項目，大致與農田水利會實然面之行政價值項目相同，惟其重視的價值項目或程度恐有所不同，如呂會長天降表示，若人事升遷制度及財務健全方面處理得好，水利會就沒有問題，農田水利業務自然會做得好，因為剩下的部分按步就班做就沒有問題。
- 貳、相關法規重視的是「倫理規範」及「績效導向」層面，而「組織使命」層面則內化於規定中；會長願景或目標則三個層面都有涉及，惟相當重視「組織

使命」層面；從深度訪談中發現會長特別重視「績效導向」層面，如人事升遷制度及財務健全，如徐會長金錫特別提到「有時候我與上面說，水利會比公家機關更守規矩，像縣市政府負債很多錢，但水利會並沒有這樣」及「若有辦事的精神，就不會違反相關規定；您爲了辦好事情，絕對不會去犯事情；若您爲了辦公，有時候反而容易犯到事情」，表示「恪守法紀」價值已深化在應然面行政價值，另亦提及「政治，事實上也是在辦理眾人之事，但是水利會的領導者與會員已有關係在。所謂”政治”現在這二個字的解釋都比較負面，本來政治應該是好的事情，我是比較歸類爲中正中矩的事，但現在常說”政治化”是有比較”花”掉了。政治最主要是要能吸引眾人的心，像會長若吸會員的心吸不住，如何當會長呢？凝聚力，所謂凝聚，如何去凝聚，農田水利會是政府有規範的凝聚。」由此可見在「組織使命」層面之「會員利益」價值項目亦已深化在會長之責任上。另農田水利會亦參與很多地方公共事務及配合國家施政，故「公共利益」及「國家利益」亦已在制度上有所規範，如農田水利會組織通則第一條及第十條條文所呈現者。

參、李總集會長特別強調熱情服務、清清白白、積極認真、實實在在、誠誠懇懇及最有成就的事：「我們準時上下班，早上八點鐘準時做早操，這個 20 多年來沒有停過一天，我們等於半軍事管理，我們是刷卡，下雨天樓下室內，天氣好就在廣場，每天就是這樣子做，把員工養成一種精神，而且這個時間是占用公家的，10 分鐘，健康就是自己的，這是我們一貫的，我們很得意的是過去當鄉長是 3 萬元以上公開招標，還沒實施採購法之前，我們就是一直採公開招標，我們水利會一年大約節省 2 億多元，我們是 6 萬元以上公開招標，我們本來 500 萬元是可以議價，但我們是 6 萬元以上公開招標。」且他個人以身作則「我個人，別人 8 點鐘上班，我 7 點，像今天我 6 點多就來了。公家的錢就不能去動它，民眾有需求，在法令許可範圍之內絕對要很熱心的幫忙，要便民、利民，但不要弄成圖利他人，圖利他人跟便民、利民只有一個

解釋概念的問題，所以一定要自己拿捏的很清楚，這是我常常跟員工講的，要熱忱服務，但是要嚴守法律基本的認知。」可見得「恪守法紀」價值已深化在應然面行政價值。

肆、在「績效導向」層面「創新」價值，也是會長重視的行政價值項目，如呂會長天降所述「圳路綠美化、公園化、水路生態化，改善農村整體景觀，開發本會財產，多角化經營，健全本會財務」，亦如李會長總集所提「多角化經營，U型複式內面工」，徐會長金錫所言「移用水補償制度建立，多角化經營的觀念」等都先於政策制定前就開始提倡及推動。





## 第五章 農田水利會實然面之行政價值

本文對農田水利會核心價值之探討，係屬探索研究，本章由從業人員工作之經歷、體會及看法著手，探討從業人員心中真實存在的行政核心價值，惟並不涉及目前較欠缺且尚待強化的價值項目。本章分二節：第一節為實然面之行政核心價值的調查，第二節為調查結果與討論。

### 第一節 實然面之行政核心價值

本文採深度訪談質化過程與問卷調查量化過程，以篩選「組織使命」、「倫理規範」及「績效導向」三個層面之行政價值項目及行政核心價值為何。

#### 壹、質化過程

深度訪談，為質化研究過程之一項重要方法。查農田水利會還沒有共同之行政核心價值，本研究採用余一鳴（2004：144-146）於「我國軍人核心價值之研究：理論建構與實證分析」博士論文內「紮根理論」的研究方法，<sup>27</sup>對於長期在農田水利會工作者進行深度訪談。本研究深度訪談七位服務年資超過二十年的現職人員，包括管理階層及職員，以收集資料，將談話內容逐一記錄，再由資料分析篩選出「組織使命」、「倫理規範」及「績效導向」三個層面可能之價值項目，並經理論飽和測試，<sup>28</sup>使所得到的資料足以呈現所提三個層面之價值項目。

#### 一、深度訪談者

農田水利會為公法人，但本質為農民團體，以任務為導向，從業人

<sup>27</sup> 該紮根理論特別鐘情於深度訪談與焦點團體，尤其研究內容涉及個人生活經驗，以個人深度訪談為主，藉由系統化地資料分析來建立初步的理論模式，筆者認為余一鳴博士所用「紮根理論」研究方法，也適合本文之探討，故學習並採用之。

<sup>28</sup> 訪談對象的取樣，已足夠回饋問題之回答內容，即回答內容已一再重覆，此現象表示取樣已足夠。

員以灌溉管理人員及工程人員占大多數，故深度訪談職員樣本有三名為灌溉管理人員、二名為工程人員、一名為一般行政人員及一名為輔佐人員，並分散於都市型、都市鄉村型及鄉村型農田水利會都有代表樣本。然後再從中取三名復訪。另再理論飽和測試四名，以確認訪談內容已達重覆，即所得到的資料已足以呈現三層面之價值，總計有十一份深度訪談紀錄（詳如附錄二），職員受訪者基本資料彙整如表 5 - 1。

表 5 - 1：職員受訪者基本資料之彙整表

編號	年資	職務	經歷	學歷
M1	26-30	主管 (灌溉管理)	助理工程員、工程員、助理工程師、副工程師、管理組長	碩士
M2	21-25	非主管 (輔佐)	資訊系統分析及設計、資訊室主任、秘書	碩士
M3	21-25	主管 (灌溉管理)	助理工程員、工程員、助理工程師、站長、副工程師、業務股長、工程師、灌溉股長、工務股長	碩士
M4	26-30	主管 (工程)	助理工程員、工程員、助理工程師、副工程師、工務組長	大專
M5	26-30	主管 (輔佐)	工程員、助理工程師、副管理師、管理師、灌溉股長、主任、管理組長、主任工程師	大專
M6	31-35	主管 (輔佐)	工程員、助理工程師、副工程師、站長、工程師、管理組長、主任工程師、總幹事	碩士
M7	26-30	主管 (灌溉管理)	工程員、副管理師、管理師、專員、管理組長	大專
M8	41-45	非主管 (灌溉管理)	深井管理員、臨時職員、技工、巡水員、助理管理員、管理員、兼任站長、副管理師、管理師	高中職
M9	21-25	主管 (灌溉管理)	助理管理員、管理員、助理管理師、副管理師、灌溉股長	大專
M10	31-35	主管 (一般行政)	辦事員、組員、2 等佐理員、副專員、股長、總務組長	大專
M11	26-30	主管 (工程)	助理工程員、工程員、助理工程師、副工程師、副工程師兼設計股長、工程師兼設計股長、工務組長	大專

註：受訪者，皆為現職人員，其深度訪談之資料，詳如附錄二；另為保密受訪者身份，大專係指專科及大學，且 M 號碼做跳號之調整。

## 二、訪問技巧

依據研究架構設計深度訪談綱要，請受訪者先行書寫或以電話深度訪談，並請受訪者暢所欲言，惟筆者內心仍時時關心問題內容及本研究方向，使受訪者不至於離題，以挖掘出受訪者真實之看法，經研究者審視及整理資料後，有需要再電話補充訪談，並將受訪者看法逐一記錄，

將完成之紀錄電郵，並經二至四次修正才確認完成該深度訪談紀錄。

### 三、研究者

筆者初次辦理深度訪談工作，惟接觸農田水利會業務及人員已有 12 年以上經驗，對於受訪者所談內容能有效接收，可從中篩選出各種價值項目。

### 四、深度訪談綱要

本深度訪談綱要計有十三題，其中（一）、（二）、（三）、（八）題主要係為探討組織使命之價值項目；（四）、（五）、（六）、（七）題主要係為探討倫理規範之價值項目；（九）、（十）、（十一）、（十二）、（十三）題主要係為探討績效導向之價值項目。惟受訪者所言內容，存在著各層面之價值，以下為本深度訪談綱要。

- （一）您在農田水利會就職後，您覺得這個農民團體與其他團體（單位）最大的差別是什麼？
- （二）人們對於農田水利會這個單位應該有很多期望或希望，您最常聽到是什麼？有無例子可以說明一下？
- （三）依據您多年在農田水利會服務的親身體會，這個農民團體（組織）設立的主要目的與主要功能訴求是什麼？假如由您設定農田水利會的使命，您認為應是怎樣的使命？
- （四）您認為農田水利會的組織運作功能是管制性的，或服務性的，或兩者兼而有之？
- （五）您認為農田水利會所要求的主要工作精神（或說基本態度）是什麼？
- （六）您在執行業務的過程中，什麼是您時時告誡自己要遵守的事（或者是規定，或者是原則，或者應該注意的事）？若有新進同仁要您帶，您覺得在工作上您最可能告訴他應注意的事項是什麼？

- (七) 您喜歡及不喜歡的長官、同事、部屬及會員，是由於怎樣的情況使您喜歡或不喜歡？您如何與他們相處？在互動的過程中，您認為自己應該守的分際是什麼？有無例子可以說明一下？
- (八) 您認為農田水利會對國家、社會應負有什麼責任？
- (九) 您對於業務要求績效這事的看法如何？您覺得您業務執成結果如何被評判好壞您較能接受？績效管理這事，依您的看法，如何做可能比較能落實？或者說如何做比較會有效果？
- (十) 在評判自己及同仁的工作績效時，您認為什麼是您最在意的？而這評判原則或標準對於每個人是否有所不同？有無例子可以說明一下？
- (十一) 您多年在農田水利會服務的過程中，您覺得最有成就感的事是什麼？有機會與自己子孫或好朋友說說，您最想分享的事可能是什麼？可以說明一下？
- (十二) 您認為貴會對職員工作績效的評判，應由誰執行才是最好？（譬如只由主管？或由主管與顧客？或由主管與同仁互評？或其他方式？）而貴會實際上是怎樣評判？
- (十三) 就您所知，貴會強調組織的效能主要取決於什麼因素？（譬如技術、方法及理性？或員工的滿足及快樂？或其他因素？）

## 五、資料分類

本文參考李宗勳、周威廷（2004：31-33）對於「公共服務核心價值」區分為「精神信仰」、「倫理規範」及「績效導向」三個層面方式，筆者將「精神信仰」修改為「組織使命」，進而依此三個層面作為價值項目之分類架構，以完成對職員深度訪談回答內容可能核心價值之分析工作，詳如表5-2。

表 5 - 2：職員深度訪談內容篩選出三個層面之可能核心價值之彙整表

價值層面	價 值 項 目
組織使命	會員利益、公共利益、國家利益
倫理規範	依法行政、恪守法紀、關係和諧、坦誠協商、進取盡責
績效導向	創新、專業、成果導向、功績用人、團隊合作、實事求是

(一) 有關「組織使命」層面：受訪者所表達的價值項目有如農田水利會半官半民、公法人、非政治性、行政機關性質，其管制性係為服務，在深度訪談裡，農田水利會之「服務性質」可以說無所不在地被表達出來，尤其在會費由政府編預算補助代繳以後，其服務性質更為突顯，且從業人員對該組織的認同相當高，並以達成會員的利益為優先，惟其直接服務會員農民，建設也相當基層，除從事生產的灌溉排水服務，也兼顧地區之生活及生態方面的服務，有擴大公共服務功能、範圍及對象之趨勢，故本研究在「組織使命」層面取「會員利益」、「公共利益」、「國家利益」等三個價值項目做為量化之選項。而沒有選入「服務」此項價值，因為在倫理規範與績效導向兩層面中亦可見到。

(二) 有關「倫理規範」層面：受訪者所表達的價值項目有：依法行政與恪守法紀。在一般的印象裡，此兩者似乎是一樣的內容，惟筆者認為「依法行政」較為積極及開放，而「恪守法紀」較為消極，因其比依法行政更誠摯的遵守法令及規定，在執行的過程較容易陷入束縛而無法變通解決困難。在問卷調查時並不特別標出此部分差異，擬由農田水利會從該價值內容說明去做選擇，期從此分析出，該從業人員執行任務過程中對於法令及規定的看法；對於職場倫理及同仁間之互動，本研究篩選「關係和諧」及「坦誠協商」二項；另對於任務推動的工作態度，要敬業要有責任心，該做的就要做，盡本分，就算沒有加班費也要做，一邊念也得一邊

做，盡忠職守，完成工作目標及交付任務，對同仁要經驗傳承及尊重，共同完成組織使命，筆者將上列這些受訪者所說的價值項目統歸為農田水利會從業人員的責任，這是無論如何都要盡的及達到的責任，換言之，即義不容辭，也是農田水利會特別的工作特性，對此取名為「進取盡責」。故本研究在「倫理規範」層面取「依法行政」、「恪守法紀」、「關係和諧」、「坦誠協商」、「進取盡責」等五個價值項目做為量化之選項。

(三) 有關「績效導向」層面：依據農田水利會的任務與責任特性，從業人員必需要認清，要持續改善任務執行及擴大社會服務功能、範圍及對象，使農田水利會永續經營，以增進會員利益及提升農田水利會財務自主，對於職掌業務及相關規定要充實職務相關的專業知識、技能，盡責服務，可獨當一面，故而篩選「創新」及「專業」二個價值；另對於落實績效管理及人員進用及升遷，則篩選「成果導向」及「功績用人」二個價值；另對於團隊之間及與會員互動及績效評判，則篩選「團隊合作」、「實事求是」二個價值。故本研究在「績效導向」層面選取「創新」、「專業」、「成果導向」、「功績用人」、「團隊合作」、「實事求是」等六個價值項目做為量化之選項。

(四) 從職員深度訪談裡歸納出價值項目，在組織使命層面較為明確，在倫理規範及績效導向層面則較為多樣，故需做進一步歸納類併，這樣可以使價值項目數量縮小，俾利後續量化選項工作，其歸納類屬情況，詳表 5-3。

表 5 - 3：職員深度訪談內容歸納價值項目之彙整表

研究者歸納價值	職員所表達之價值項目
依法行政	依法行政、依法行政但保有相當自主、依法辦事、過程周全、客觀、公私分明、公正、大公無私、正直善心
恪守法紀	恪守法紀、具公權力負公務員義務、便民不擾民
關係和諧	關係和諧、謹守倫理、關係倫理、職場倫理、尊重倫理、服從指揮、良好互動、良好人際關係、和諧互動、和諧互助、穩定性、講理、公平、公平一致、維護公平權益
坦誠協商	坦誠協商、內部協調、公開協商、透明公開、開誠佈公、告知受告結果及理由、諮商、共同商議、誠信、誠敬、誠實、誠懇、誠懇篤實、熱心協調、團隊融洽
進取盡責	進取、進取奉獻、進取有成、進取利人、進取互助、進取負責、進取發展、自動進取、主動進取、學習進取、有心奉獻、互惠性、互助合作、互助為公、同心協力、彼此尊重、認真虛心、認真守分、認真、認真積極、積極、責任、責任感、保護弱勢者、完成組織使命、經驗傳承、服務責任、敬業責任、為善責任、工作態度、員工工作態度、敬業、敬業樂群、盡責、善盡責任、善盡職責、全力盡責、服務精神、服務態度(誠懇進取積極)、服務要好、任勞任怨、守分、守分尊重人、守分盡責
創新	創新、創新改善、創新發展、創新功能、創新有成、持續改善、改善發展、農田水利永續經營、多樣服務、增多服務、增進福利、增加財力、增進會員利益、系統化、建立資訊管理系統
專業	專業、專業技能、專業服務、專業能力、專業改善、專業盡責、授權自主
成果導向	成果導向、成果(效能)、效能管制、效能、差別考量、效率
功績用人	功績用人、專業用人、服務受肯定、受會員肯定、賞罰分明、獎勵
團隊合作	親切、親和、努力從公、真誠服務、目標明確、組織目標較明確具體、組織合理、奉獻、員工工作動機對組織奉獻程度、成員認同、員工認同感、大家認同標準、同仁相尊重溝通、相互溝通、公開溝通、同理心溝通、主動溝通、溝通方式、良好的溝通協調、組織溝通、組織氣氛、組織風氣、勸導、自發服務、榮譽感、團隊精神、注重團隊精神、團隊合作、向心力、長智慧、領導方法、領導能力好、長官領導、領導者以身作則、單位主管、廣結善緣
實事求是	建立客觀考評標準作業程序:代表性客觀性量化性穩定性質、組織成員共訂評判標準及實施方式、由主管外聘專家顧客共同評判、主管同仁顧客三者參與共評、標準有別、多層評判、標準兼顧質量、先由同仁先互評、制度健全、勞逸均衡

## 貳、量化過程

依據質化過程篩選「組織使命」、「倫理規範」及「績效導向」三個層面之價值項目：「組織使命」層面取「會員利益」、「公共利益」、「國家利益」；「倫理規範」層面取「依法行政」、「恪守法紀」、「關係和諧」、「坦誠協商」、「進取盡責」；「績效導向」層面取「創新」、「專業」、「成果導向」、「功績用人」、「團隊合作」、「實事求是」。編製問卷調查，再依據問卷調查結果統計及分析，找出每一層面一個具有「多數認同」、「優先性」及「固定性」三項特性的「價值」，由此組合為農田水利會之「行政核心價值」。

### 一、樣本數

本問卷之信度與效度因為時間因素並未做檢定，故以普查票選方式進行問卷調查，以提升該問卷之信度及效度，筆者 98 年 6 月 11 日及 12 日以傳真方式請各農田水利會人事室主任統計該會 98 年 6 月在職之職員（不包括會長、技工及工友）數，得出：七星 27 員、瑠公 32 員、宜蘭 82 員、北基 27 員、桃園 155 員、石門 67 員、新竹 44 員、苗栗 60 員、臺中 185 員、南投 71 員、彰化 238 員、雲林 303 員、嘉南 489 員、高雄 160 員、屏東 151 員、臺東 65 員、花蓮 54 員，合計 2,210 員，此為樣本數。<sup>29</sup>

### 二、問卷設計

本文係由質化研究結果，依行政核心價值的三個層面做分類架構，再採量化研究之問卷調查法，由 17 個農田水利會之問卷調查結果，統計及分析出各層面得到「多數認同」、「優先性」及「固定性」之「行政核心價值」，以此為農田水利會行政核心價值，以提供各農田水利會參考，或可視為拋磚引玉，以促使農田水利會自發性地制定共同遵循規

<sup>29</sup> 此職員數，不同於註 1，為 98 年 6 月在職之職員（不包括會長）。

範之行政核心價值，以啟動組織變革效果，建立臺灣地區農田水利會特有之行政文化。

本研究農田水利會核心價值之探討，係屬探索研究，就從業人員本身之經歷、體會及看法，不涉及目前較欠缺且尚待強化的整體價值觀。本問卷設計係由質化研究結果編製問卷調查內容，該用詞儘可能用深度訪談所節錄之語句，加上價值項目整編而成，該「問卷調查」之內容，詳見附錄三。

### 三、問卷回收

筆者於 98 年 6 月 22 日郵寄出本問卷 2,210 份給 17 個農田水利會。俟後陸續回收至同年 7 月 10 日止，總計回收 2,038 份，回收率 92.22%，其中有效問卷 866 份，無效問卷 1,172 份，17 個農田水利會問卷回收情況分析，如表 5-4。

有以下情形者，筆者視為無效問卷：(一) 每一層面價值，勾選相同的分數。(二) 另有某一價值，勾選超過二個，但沒填列價值項目。(三) 某一層面價值，勾選分數皆為 0 分，又沒有寫出另有某一價值及其分數。(四) 某一層面，缺漏勾選。(五) 基本資料，勾選有缺漏。無效問卷之情況分析，列表如表 5-5，其中占大宗者為：(一) 每一層面價值，勾選相同的分數者，占總無效問卷 33.02%。(二) 另有某一價值，勾選超過二個，但沒填列價值項目者，占總無效問卷 52.22%，這二者合計已占 85.24%的總無效問卷。

本問卷調查回收之有效問卷有 866 份，其基本資料之統計，詳如表 5-6，其中學歷「高中」包含高職。

表 5 - 4：問卷回收情況分析之彙整表

項目 會別	發卷數 (份)	收卷數 (份)	回收率 (%)	有效卷 (份)	有效卷/收卷數 (%)	無效卷 (份)	無效卷/收卷數 (%)
宜蘭	82	82	100.00	36	43.90	46	56.10
北基	27	27	100.00	9	33.33	18	66.67
桃園	155	133	85.81	74	55.64	59	44.36
石門	67	62	92.54	30	48.39	32	51.61
新竹	44	44	100.00	4	9.09	40	90.91
苗栗	60	50	83.33	26	52.00	24	48.00
臺中	185	174	94.05	73	41.95	101	58.05
南投	71	62	87.32	15	24.19	47	75.81
彰化	238	223	93.70	119	53.36	104	46.64
雲林	303	303	100.00	124	40.92	179	59.08
嘉南	489	480	98.16	193	40.21	287	59.79
高雄	160	89	55.63	35	39.33	54	60.67
屏東	151	144	95.36	46	31.94	98	68.06
臺東	65	65	100.00	33	50.77	32	49.23
花蓮	54	43	79.63	18	41.86	25	58.14
七星	27	25	92.59	15	60.00	10	40.00
瑠公	32	32	100.00	16	50.00	16	50.00
合計	2,210	2,038	92.22	866	42.49	1,172	57.51

表 5 - 5：無效問卷情況分析之彙整表

項目 份數 會別	每一層面價 值，勾選相 同的分數	另有某一價 值，勾選超過二 個，但沒填列價 值項目	某一層面價值，勾 選分數皆為 0 分， 又沒有寫出另有某 一價值及其分數	某一層 面，缺漏 勾選	基本資 料，勾選 有缺漏	合計
宜蘭	9	33	0	3	1	46
北基	8	9	0	1	0	18
桃園	19	26	1	6	7	59
石門	9	13	0	5	5	32
新竹	30	9	0	1	0	40
苗栗	8	11	0	3	2	24
臺中	23	55	0	17	6	101
南投	22	16	0	5	4	47
彰化	34	50	0	14	6	104
雲林	61	104	1	0	13	179
嘉南	87	164	0	25	11	287
高雄	18	28	0	6	2	54
屏東	24	60	1	12	1	98
臺東	3	20	1	2	6	32
花蓮	16	8	0	1	0	25
七星	7	1	0	1	1	10
瑠公	9	5	0	1	1	16
合計	387	612	4	103	66	1,172
比率 (%)	33.02	52.22	0.34	8.79	5.63	100.00

表 5－6：有效問卷基本資料之統計表

項次	分 類										合計
性別	女	男									
	260	606									866
學歷	國小	國中	高中	大專	大學	碩士	博士				
	1	9	101	267	360	128	0				866
年齡	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	
	1	7	71	112	158	170	121	99	62	65	866
年資	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	
	148	195	132	123	106	57	47	45	10	3	866
職務	主管		非主管								
	228		638								866
職稱	工程人員		灌溉管理人員		一般行政		輔佐人員				
	262		387		196		21				866

#### 四、問卷結果分析

(一) 有效問卷 866 份，以「組織使命」、「倫理規範」及「績效導向」三個層面之價值項目勾選分數加總，其中以分數 5 勾選最多者為「優先性」之價值；總分最高者為「多數認同」之價值；另以年資別篩選分數排序，以排序加總最低者為「固定性」之價值。由此可選出價值項目符合「多數認同」、「優先性」及「固定性」之行政核心價值，詳見表 5－7 至表 5－12。綜觀這些表列資料可得知：

1. 在「組織使命」層面：依序為「會員利益」、再次為「公共利益」、「國家利益」。
2. 在「倫理規範」層面：依序為「恪守法紀」、再次為「依法行政」、「進取盡責」、「關係和諧」、「坦誠協商」。
3. 在「績效導向」層面：依序為「專業」與「團隊合作」、再次為「實事求是」、「創新」、「功績用人」、「成果導向」。

(二) 依目前有效問卷 866 份資料，由於「績效導向」層面之「專業」與「團隊合作」二個價值之「優先性」、「多數認同」及「固定性」之

勾選數及合計分數皆非常接近，故再進一步對於主管與非主管做分類及篩選「績效導向」層面之價值，詳見表 5-13 至表 5-24，可以顯示下列之現象：

1. 由表 5-15 主管「績效導向」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表及表 5-18 主管「績效導向」層面之「固定性」價值之分析表，可得出主管較重視「團隊合作」，再次為「專業」。
2. 由表 5-21 非主管「績效導向」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表及表 5-24 非主管「績效導向」層面之「固定性」價值之分析表，可得出非主管則較重視「專業」，再次為「團隊合作」。

(三) 依目前有效問卷 866 份資料，都市型農田水利會與非都市型（都市鄉村型與鄉村型）之行政核心價值依次是否有所不同，<sup>30</sup>都市型農田水利會為七星、瑠公、桃園、臺中、高雄農田水利會，發卷數 559 份，占總發卷數之 26.49%，收卷數 453 份，占總收卷數之 22.23%，有效問卷 213 份，占有效問卷之 24.60%，其相對比例差在 10% 左右，本文視為有代表性，也值得探討，詳表 5-25 至表 5-36，可以顯示下列之現象：

1. 都市型與非都市型農田水利會行政核心價值在「組織使命」層面：依序為「會員利益」、再次為「公共利益」、「國家利益」。
2. 都市型與非都市型農田水利會行政核心價值在「倫理規範」層面：依序為「恪守法紀」、再次為「依法行政」、「進取盡責」、「關係和諧」、「坦誠協商」，惟非都市型農田水利會於「依法行政」與「恪守法紀」之優先性同為最優先。
3. 都市型與非都市型農田水利會行政核心價值在「績效導向」層面：

<sup>30</sup> 同註 22，該分類屬研究階段分類，實際上並未有正式分類，只有都市型農田水利會比較明確，為七星、瑠公、桃園、臺中、高雄農田水利會。

因「專業」與「團隊合作」於「優先性」同為最優先；於「多數認同」則都市型較重視「專業」，非都市型較重視「團隊合作」；於「固定性」則都市型之「專業」與「團隊合作」排序總分相同，非都市型則「團隊合作」比「專業」排序在前，惟只差 1 單位，故仍取「專業」與「團隊合作」二個價值項目。

4.故依目前有效問卷 866 份資料顯示，都市型與非都市型農田水利會行政核心價值在「組織使命」、「倫理規範」層面、「績效導向」層面可視為一致，並不因都市型與非都市型而有大差異。

(四) 由有效問卷 866 份得出農田水利會行政核心價值：在「組織使命」層面為「會員利益」；在「倫理規範」層面為「恪守法紀」；而在「績效導向」層面，因「專業」與「團隊合作」二個價值之「優先性」、「多數認同」及「固定性」之勾選數及合計分數皆非常接近，故皆選為該層面之行政核心價值。

(五) 對於問卷調查各會職員所提出另有某一價值，本文亦做價值項目彙整，詳見附錄四，惟本文於此部分並不作討論，純粹列出以供參考。

表 5 - 7 : 「組織使命」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表

項目	會員利益						公共利益					
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	3	44	264	976	2,540	0	5	36	348	1,336	1,960
人數	1	3	22	88	244	508	1	5	18	116	334	392
優先性						<b>1</b>						2
平均分數						4.42						4.26
總分						3,827						3,685
多數認同						<b>1</b>						2
項目	國家利益											
分	0	1	2	3	4	5						
小計	0	18	52	459	1,124	1,920						
人數	4	18	26	153	281	384						
優先性						3						
平均分數						4.13						
總分						3,573						
多數認同						3						

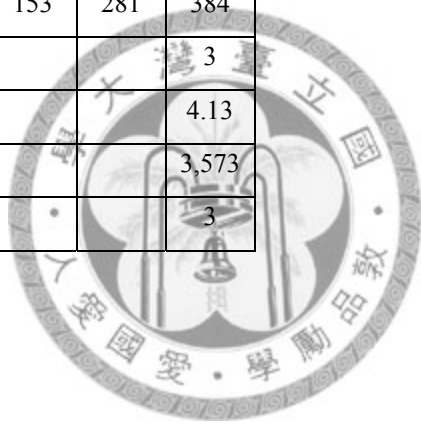


表 5 – 8 : 「倫理規範」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表

項目	依法行政						恪守法紀					
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	4	24	150	768	3,040	0	1	20	162	736	3,085
人數	0	4	12	50	192	608	0	1	10	54	184	617
優先性						2						<b>1</b>
平均分數						4.60						4.62
總分						3,986						4,004
多數認同						2						<b>1</b>
項目	關係和諧						坦誠協商					
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	2	22	234	1,236	2,330	0	7	32	252	1,312	2,155
人數	0	2	11	78	309	466	0	7	16	84	328	431
優先性						4						5
平均分數						4.42						4.34
總分						3,824						3,758
多數認同						4						5
項目	進取盡責											
分	0	1	2	3	4	5						
小計	0	11	34	207	1,032	2,555						
人數	0	11	17	69	258	511						
優先性						3						
平均分數						4.43						
總分						3,839						
多數認同						3						

表 5-9：「績效導向」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表

項目	創新						專業					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
分	0	5	60	378	1,508	1,625	0	4	26	168	1,076	2,620
小計	0	5	60	378	1,508	1,625	0	4	26	168	1,076	2,620
人數	3	5	30	126	377	325	0	4	13	56	269	524
優先性						3						<b>1</b>
平均分數						4.13						4.50
總分						3,576						3,894
多數認同						4						<b>1</b>
項目	成果導向						功績用人					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
分	0	12	74	447	1,684	1,225	0	14	78	462	1,448	1,435
小計	0	12	74	447	1,684	1,225	0	14	78	462	1,448	1,435
人數	2	12	37	149	421	245	10	14	39	154	362	287
優先性						5						4
平均分數						3.97						3.97
總分						3,442						3,437
多數認同						5						6
項目	團隊合作						實事求是					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
分	0	3	34	156	1,080	2,620	0	10	34	297	1,212	2,170
小計	0	3	34	156	1,080	2,620	0	10	34	297	1,212	2,170
人數	0	3	17	52	270	524	3	10	17	99	303	434
優先性						<b>1</b>						2
平均分數						4.50						4.30
總分						3,893						3,723
多數認同						<b>2</b>						3

表 5 - 1 0 : 「組織使命」層面之「固定性」價值之分析表

年資 分數 項目	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	合計
人數	148	195	132	123	106	57	47	45	10	3	866
會員利益	646	860	571	542	474	256	213	203	47	15	3,827
公共利益	627	827	572	525	447	246	197	184	46	14	3,685
國家利益	597	778	545	522	439	235	207	192	44	14	3,573
固定性	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	合計
會員利益	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>10</b>
公共利益	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	22
國家利益	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	27

表 5 - 1 1 : 「倫理規範」層面之「固定性」價值之分析表

年資 分數 項目	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	合計
人數	148	195	132	123	106	57	47	45	10	3	866
依法行政	667	902	607	571	487	263	218	208	48	15	3,898
恪守法紀	670	898	614	578	492	262	220	207	48	15	3,920
關係和諧	647	837	591	554	455	262	214	205	45	14	3,742
坦誠協商	643	828	582	537	444	258	210	197	46	13	3,676
進取盡責	649	844	599	553	464	261	207	202	46	14	3,760
固定性	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	合計
依法行政	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	15
恪守法紀	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	<b>13</b>
關係和諧	4	4	4	3	4	2	3	3	3	2	32
坦誠協商	5	5	5	5	5	4	4	5	2	3	43
進取盡責	3	3	3	4	3	3	5	4	2	2	32

表 5-12：「績效導向」層面之「固定性」價值之分析表

年資 分數 項目	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	合計
人數	148	195	132	123	106	57	47	45	10	3	866
創新	604	802	538	511	435	234	195	200	43	14	3,576
專業	666	870	598	558	479	246	208	209	45	15	3,894
成果導向	570	781	523	484	417	233	193	187	41	13	3,442
功績用人	592	770	513	491	419	222	195	178	45	12	3,437
團隊合作	657	867	601	544	479	265	214	205	46	15	3,893
實事求是	635	836	569	533	451	250	197	192	46	14	3,723
固定性	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	合計
創新	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	35
專業	1	1	2	1	1	3	2	1	2	1	<b>15</b>
成果導向	6	5	5	6	5	5	5	5	4	3	49
功績用人	5	6	6	5	4	6	4	6	2	4	48
團隊合作	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	<b>14</b>
實事求是	3	3	3	3	2	2	3	4	1	2	26

表5-13：主管「組織使命」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表

項目	會員利益						公共利益					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	0	2	36	208	815	0	0	4	81	396	500
人數	0	0	1	12	52	163	0	0	2	27	99	100
優先性				<b>1</b>								3
平均分數				4.65								4.30
總分				1,061								981
多數認同				<b>1</b>								2
項目	國家利益											
分	0	1	2	3	4	5						
小計	0	4	8	84	308	575						
人數						115						
優先性						2						
平均分數						4.29						
總分						979						
多數認同						3						



表5-14：主管「倫理規範」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表

項目	依法行政						恪守法紀					
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	0	2	12	172	900	0	0	2	21	144	920
人數	0	0	1	4	43	180	0	0	1	7	36	184
優先性						2						<b>1</b>
平均分數						4.76						4.77
總分						1,086						1,087
多數認同						2						<b>1</b>
項目	關係和諧						坦誠協商					
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	0	2	27	292	725	0	3	2	30	336	650
人數	0	0	1	9	73	145	0	3	1	10	84	130
優先性						4						5
平均分數						4.59						4.48
總分						1,046						1,021
多數認同						4						5
項目	進取盡責											
分	0	1	2	3	4	5						
小計	0	1	6	39	204	800						
人數	0	1	3	13	51	160						
優先性						3						
平均分數						4.61						
總分						1,050						
多數認同						3						

表 5-15：主管「績效導向」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表

項目	創新						專業					
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	1	6	78	400	485	0	0	4	27	272	745
人數	0	1	3	26	100	97	0	0	2	9	68	149
優先性						4						2
平均分數						4.25						4.60
總分						970						1,048
多數認同						4						2
項目	成果導向						功績用人					
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	1	4	75	456	430	0	1	12	105	388	440
人數	0	1	2	25	114	86	0	1	6	35	97	88
優先性						6						5
平均分數						4.24						4.15
總分						966						946
多數認同						5						6
項目	團隊合作						實事求是					
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	0	0	15	252	800	0	1	4	48	320	645
人數	0	0	0	5	63	160	0	1	2	16	80	129
優先性						<b>1</b>						3
平均分數						4.68						4.46
總分						1,067						1,018
多數認同						<b>1</b>						3

表5－16：主管「組織使命」層面之「固定性」價值之分析表

年資 分數 項目	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	合計
人數	2	19	29	37	54	35	23	24	4	1	228
會員利益	7	92	133	176	248	160	107	115	18	5	1,061
公共利益	6	77	129	163	229	152	100	102	18	5	981
國家利益	8	83	121	166	233	139	102	106	16	5	979
固定性	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	合計
會員利益	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>11</b>
公共利益	3	3	2	3	3	2	3	3	1	1	24
國家利益	1	2	3	2	2	3	2	2	2	1	20

表5－17：主管「倫理規範」層面之「固定性」價值之分析表

年資 分數 項目	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	合計
人數	2	19	29	37	54	35	23	24	4	1	228
依法行政	7	93	138	180	257	163	109	115	19	5	1,086
恪守法紀	9	91	141	180	256	162	109	115	19	5	1,087
關係和諧	7	87	134	174	240	161	105	114	19	5	1,046
坦誠協商	8	84	131	173	229	159	102	111	19	5	1,021
進取盡責	8	82	138	177	245	158	106	112	19	5	1,050
固定性	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	合計
依法行政	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	<b>13</b>
恪守法紀	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	<b>13</b>
關係和諧	3	3	3	4	4	3	3	2	1	1	27
坦誠協商	2	4	4	5	5	4	4	4	1	1	34
進取盡責	2	5	2	3	3	5	2	3	1	1	27

表 5-18：主管「績效導向」層面之「固定性」價值之分析表

年資 分數 項目	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	合計
人數	2	19	29	37	54	35	23	24	4	1	228
創新	7	78	126	162	219	148	98	111	16	5	970
專業	8	91	137	175	246	152	104	111	19	5	1,048
成果導向	7	81	122	158	226	145	102	104	17	4	966
功績用人	5	72	119	155	222	139	102	109	19	4	946
團隊合作	7	85	141	175	248	164	110	113	19	5	1,067
實事求是	8	80	130	171	237	154	104	110	19	5	1,018
固定性	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	合計
創新	2	5	4	3	6	4	4	2	3	1	34
專業	1	1	2	1	2	3	2	2	1	1	16
成果導向	2	3	5	4	4	5	3	5	2	2	35
功績用人	3	6	6	5	5	6	3	4	1	2	41
團隊合作	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>12</b>
實事求是	1	4	3	2	3	2	2	3	1	1	22

表5-19：非主管「組織使命」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表

項目	會員利益						公共利益					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
分	0	3	42	228	768	1,725	0	5	32	267	940	1,460
小計	0	3	42	228	768	1,725	0	5	32	267	940	1,460
人數	1	3	21	76	192	345	1	5	16	89	235	292
優先性						<b>1</b>						2
平均分數						4.34						4.24
總分						2,766						2,704
多數認同						<b>1</b>						2
項目	國家利益											
分	0	1	2	3	4	5						
小計	0	14	44	375	816	1,345						
人數	4	14	22	125	204	269						
優先性						3						
平均分數						4.07						
總分						2,594						
多數認同						3						

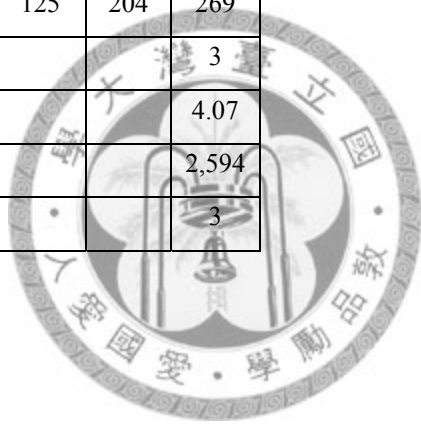


表5-20：非主管「倫理規範」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表

項目	依法行政						恪守法紀					
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	4	22	138	596	2,140	0	1	18	141	592	2,165
人數	0	4	11	46	149	428	0	1	9	47	148	433
優先性						2						<b>1</b>
平均分數						4.55						4.57
總分						2,900						2,917
多數認同						2						<b>1</b>
項目	關係和諧						坦誠協商					
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	2	20	207	944	1,605	0	4	30	222	976	1,505
人數	0	2	10	69	236	321	0	4	15	74	244	301
優先性						4						5
平均分數						4.35						4.29
總分						2,778						2,737
多數認同						4						5
項目	進取盡責											
分	0	1	2	3	4	5						
小計	0	10	28	168	828	1,755						
人數	0	10	14	56	207	351						
優先性						3						
平均分數						4.37						
總分						2,789						
多數認同						3						

表5-21：非主管「績效導向」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表

項目	創新						專業					
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	4	54	300	1,108	1,140	0	4	22	141	804	1,875
人數	2	4	27	100	277	228	0	4	11	47	201	375
優先性						4						<b>1</b>
平均分數						4.08						4.46
總分						2,606						2,846
多數認同						4						<b>1</b>
項目	成果導向						功績用人					
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	11	70	372	1,228	395	0	13	66	357	1,060	995
人數	2	11	35	124	307	159	9	13	33	119	265	199
優先性						6						5
平均分數						3.88						3.90
總分						2,476						2,491
多數認同						6						5
項目	團隊合作						實事求是					
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	3	34	141	828	1,820	0	9	30	249	892	1,525
人數	0	3	17	47	207	364	3	9	15	83	223	305
優先性						2						3
平均分數						4.43						4.24
總分						2,826						2,705
多數認同						2						3

表5-22：非主管「組織使命」層面之「固定性」價值之分析表

年資 分數 項目	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	合計
人數	146	176	103	86	52	22	24	21	6	2	638
會員利益	639	768	438	366	226	96	106	88	29	10	2,766
公共利益	621	750	443	362	218	94	97	82	28	9	2,704
國家利益	589	695	424	356	206	96	105	86	28	9	2,594
固定性	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	合計
會員利益	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	<b>11</b>
公共利益	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	21
國家利益	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	24

表5-23：非主管「倫理規範」層面之「固定性」價值之分析表

年資 分數 項目	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	合計
人數	146	176	103	86	52	22	24	21	6	2	638
依法行政	660	809	469	391	230	100	109	93	29	10	2,900
恪守法紀	661	807	473	398	236	100	111	92	29	10	2,917
關係和諧	640	750	457	380	215	101	109	91	26	9	2,778
坦誠協商	635	744	451	364	215	99	108	86	27	8	2,737
進取盡責	641	762	461	376	219	103	101	90	27	9	2,789
固定性	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	合計
依法行政	2	1	2	2	2	3	2	1	1	1	17
恪守法紀	1	2	1	1	1	3	1	2	1	1	<b>14</b>
關係和諧	4	4	3	3	4	2	2	3	3	2	30
坦誠協商	5	5	4	5	4	4	3	5	2	3	40
進取盡責	3	3	5	4	3	1	4	4	2	2	31

表5-24：非主管「績效導向」層面之「固定性」價值之分析表

年資 分數 項目	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	合計
人數	146	176	103	86	52	22	24	21	6	2	638
創新	597	724	412	349	216	86	97	89	27	9	2,606
專業	658	779	461	383	233	94	104	98	26	10	2,846
成果導向	563	700	401	326	191	88	91	83	24	9	2,476
功績用人	587	698	394	336	197	83	93	69	26	8	2,491
團隊合作	650	782	460	369	231	101	104	92	27	10	2,826
實事求是	627	756	439	362	214	96	93	82	27	9	2,705
固定性	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	合計
創新	4	4	4	4	3	5	2	3	1	2	32
專業	1	2	1	1	1	3	1	1	2	1	<b>14</b>
成果導向	6	5	5	6	6	4	4	4	3	2	45
功績用人	5	6	6	5	5	6	3	6	2	3	47
團隊合作	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	15
實事求是	3	3	3	3	4	2	3	5	1	2	29

表5－25：都市型「組織使命」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表

項目	會員利益						公共利益					
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	0	14	87	252	570	0	0	10	126	272	485
人數	0	0	7	29	63	114	1	0	5	42	68	97
優先性						<b>1</b>						2
平均分數						4.33						4.19
總分						923						893
多數認同						<b>1</b>						2
項目	國家利益											
分	0	1	2	3	4	5						
小計	0	5	10	129	296	420						
人數	2	5	5	43	74	84						
優先性						3						
平均分數						4.04						
總分						860						
多數認同						3						

表5－26：都市型「倫理規範」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表

項目	依法行政						恪守法紀					
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	1	4	24	180	785	0	0	6	24	144	830
人數	0	1	2	8	45	157	0	0	3	8	36	166
優先性						2						<b>1</b>
平均分數						4.67						4.71
總分						994						1,004
多數認同						2						<b>1</b>
項目	關係和諧						坦誠協商					
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	2	6	66	272	590	0	3	14	72	252	580
人數	0	2	3	22	68	118	0	3	7	24	63	116
優先性						4						5
平均分數						4.39						4.32
總分						936						921
多數認同						4						5
項目	進取盡責											
分	0	1	2	3	4	5						
小計	0	7	6	45	204	685						
人數	0	7	3	15	51	137						
優先性						3						
平均分數						4.45						
總分						947						
多數認同						3						

表5－27：都市型「績效導向」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表

項目	創新						專業					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
分	0	1	12	84	336	465	0	0	4	54	208	705
小計	0	1	12	84	336	465	0	0	4	54	208	705
人數	1	1	6	28	84	93	0	0	2	18	52	141
優先性						3						<b>1</b>
平均分數						4.22						4.56
總分						898						971
多數認同						4						<b>1</b>
項目	成果導向						功績用人					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	5	22	90	420	310	0	1	20	120	368	325
人數	0	5	11	30	105	62	5	1	10	40	92	65
優先性						5						4
平均分數						3.98						3.92
總分						847						834
多數認同						5						6
項目	團隊合作						實事求是					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	2	10	30	220	705	0	1	14	57	288	560
人數	0	2	5	10	55	141	2	1	7	19	72	112
優先性						<b>1</b>						2
平均分數						4.54						4.32
總分						967						920
多數認同						<b>2</b>						3

表 5 - 2 8 : 都市型「組織使命」層面之「固定性」價值之分析表

年資 分數 項目	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	合計
人數	29	63	40	22	19	11	10	14	3	2	213
會員利益	124	277	169	91	84	48	43	62	15	10	923
公共利益	123	272	173	90	70	47	41	55	13	9	893
國家利益	115	252	163	87	73	43	47	59	12	9	860
固定性	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	合計
會員利益	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	<b>12</b>
公共利益	2	2	1	2	3	2	3	3	2	2	22
國家利益	3	3	3	3	2	3	1	2	3	2	25

表 5 - 2 9 : 都市型「倫理規範」層面之「固定性」價值之分析表

年資 分數 項目	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	合計
人數	29	63	40	22	19	11	10	14	3	2	213
依法行政	136	295	179	105	89	52	48	65	15	10	994
恪守法紀	137	291	185	106	93	54	48	65	15	10	1004
關係和諧	126	270	183	98	82	48	45	61	14	9	936
坦誠協商	126	271	176	97	77	50	43	58	15	8	921
進取盡責	130	273	185	99	84	54	41	57	15	9	947
固定性	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	合計
依法行政	2	1	3	2	2	2	1	1	1	1	16
恪守法紀	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>11</b>
關係和諧	4	5	2	4	4	4	2	2	2	2	31
坦誠協商	4	4	4	5	5	3	3	3	1	3	35
進取盡責	3	3	1	3	3	1	4	4	1	2	25

表 5-30：都市型「績效導向」層面之「固定性」價值之分析表

年資 分數 項目	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	合計
人數	29	63	40	22	19	11	10	14	3	2	213
創新	121	268	165	93	81	49	39	58	15	9	898
專業	129	290	180	101	84	50	48	64	15	10	971
成果導向	115	249	156	90	75	47	39	54	13	9	847
功績用人	121	249	146	87	73	47	38	50	15	8	834
團隊合作	127	284	181	98	90	52	44	66	15	10	967
實事求是	127	271	174	96	80	52	39	57	15	9	920
固定性	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	合計
創新	3	4	4	4	3	3	3	3	1	2	30
專業	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	<b>14</b>
成果導向	4	5	5	5	5	4	3	5	2	2	40
功績用人	3	5	6	6	6	4	4	6	1	3	44
團隊合作	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	<b>14</b>
實事求是	2	3	3	3	4	1	3	4	1	2	26

表5-31：非都市型「組織使命」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表

項目	會員利益						公共利益					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	3	30	177	724	1,970	0	5	26	222	1,064	1,475
人數	1	3	15	59	181	394	0	5	13	74	266	295
優先性						<b>1</b>						2
平均分數						4.45						4.28
總分						2,904						2,792
多數認同						<b>1</b>						2
項目	國家利益											
分	0	1	2	3	4	5						
小計	0	13	42	330	828	1500						
人數	2	13	21	110	207	300						
優先性						3						
平均分數						4.15						
總分						2,713						
多數認同						3						



表5-32：非都市型「倫理規範」層面之「優先性」及「多數認同」價值  
之分析表

項目	依法行政						恪守法紀					
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	3	20	126	588	2,255	0	1	14	138	592	2,255
人數	0	3	10	42	147	451	0	1	7	46	148	451
優先性						<b>1</b>						<b>1</b>
平均分數						4.58						4.59
總分						2,992						3,000
多數認同						2						<b>1</b>
項目	關係和諧						坦誠協商					
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	0	16	168	964	1,740	0	4	18	180	1,060	1,575
人數	0	0	8	56	241	348	0	4	9	60	265	315
優先性						3						4
平均分數						4.42						4.34
總分						2,888						2,837
多數認同						4						5
項目	進取盡責											
分	0	1	2	3	4	5						
小計	0	4	28	162	828	1,870						
人數	0	4	14	54	207	374						
優先性						2						
平均分數						4.43						
總分						2,892						
多數認同						3						

表5-33：非都市型「績效導向」層面之「優先性」及「多數認同」價值之分析表

項目	創新						專業					
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	4	48	294	1,172	1,160	0	4	22	114	868	1,915
人數	2	4	24	98	293	232	0	4	11	38	217	383
優先性						3						<b>1</b>
平均分數						4.10						4.48
總分						2,678						2,923
多數認同						4						2
項目	成果導向						功績用人					
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	7	52	357	1,264	915	0	13	58	342	1,080	1,110
人數	2	7	26	119	316	183	5	13	29	114	270	222
優先性						5						4
平均分數						3.97						3.99
總分						2,595						2,603
多數認同						6						5
項目	團隊合作						實事求是					
分	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
小計	0	1	24	126	860	1,915	0	9	20	240	924	1,610
人數	0	1	12	42	215	383	1	9	10	80	231	322
優先性						<b>1</b>						2
平均分數						4.48						4.29
總分						2,926						2,803
多數認同						<b>1</b>						3

表5-34：非都市型「組織使命」層面之「固定性」價值之分析表

年資 分數 項目	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	合計
人數	119	132	92	101	87	46	37	31	7	1	653
會員利益	522	583	402	451	390	208	170	141	32	5	2,904
公共利益	504	555	399	435	377	199	156	129	33	5	2,792
國家利益	482	526	382	435	366	192	160	133	32	5	2,713
固定性	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	合計
會員利益	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	<b>11</b>
公共利益	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1	20
國家利益	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1	24

表5-35：非都市型「倫理規範」層面之「固定性」價值之分析表

年資 分數 項目	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	合計
人數	119	132	92	101	87	46	37	31	7	1	653
依法行政	531	607	428	466	398	211	170	143	33	5	2,992
恪守法紀	533	607	429	472	399	208	172	142	33	5	3,000
關係和諧	521	567	408	456	373	214	169	144	31	5	2,888
坦誠協商	517	557	406	440	367	208	167	139	31	5	2,837
進取盡責	519	571	414	454	380	207	166	145	31	5	2,892
固定性	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	合計
依法行政	2	1	2	2	2	2	2	3	1	1	18
恪守法紀	1	1	1	1	1	3	1	4	1	1	<b>15</b>
關係和諧	3	3	4	3	4	1	3	2	2	1	26
坦誠協商	5	4	5	5	5	3	4	5	2	1	39
進取盡責	4	2	3	4	3	4	5	1	2	1	29

表5-36：非都市型「績效導向」層面之「固定性」價值之分析表

年資 分數 項目	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	合計
人數	119	132	92	101	87	46	37	31	7	1	653
創新	483	534	373	418	354	185	156	142	28	5	2,678
專業	537	580	418	457	395	196	160	145	30	5	2,923
成果導向	455	532	367	394	342	186	154	133	28	4	2,595
功績用人	471	521	367	404	346	175	157	128	30	4	2,603
團隊合作	530	583	420	446	389	213	170	139	31	5	2,926
實事求是	508	565	395	437	371	198	158	135	31	5	2,803
固定性	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	排序	合計
創新	4	4	4	4	4	5	5	2	3	1	36
專業	1	2	2	1	1	3	2	1	2	1	16
成果導向	6	5	5	6	6	4	6	5	3	2	48
功績用人	5	6	5	5	5	6	4	6	2	2	46
團隊合作	2	1	1	2	2	1	1	3	1	1	<b>15</b>
實事求是	3	3	3	3	3	2	3	4	1	1	26

## 第二節 調查結果與討論

- 壹、本研究職員深度訪談七位（三名為灌溉管理人員、二名為工程人員、一名為一般行政人員及一名為輔佐人員）服務年資超過二十年的現職人員，包括管理階層及職員，且都市型、都市鄉村型及鄉村型農田水利會都有代表，筆者將深度訪談回答內容逐一記錄，並經二至四次修正，然後再取三名復訪，由該等資料分析篩選出「組織使命」、「倫理規範」及「績效導向」三個層面可能之價值項目，並經理論飽和測試，以確認訪談內容已達重覆，使所得到的資料足以呈現所提三個層面之價值，即所得到的資料已足以呈現三層面所表達之價值，故實然面之深度訪談結果之信度應該沒有問題，即足以代表各農田水利會從業人員之體會及看法。
- 貳、本研究之所以用深度訪談內容編製問卷，是因筆者覺得農田水利會從業人員大部分為工程及管理人員，其所學大多為理工背景，對於「價值」較難以體會，這樣的問卷設計方式，期使答卷者較能以其較相近語言而意領神會。惟該問卷內容實在較為冗長，有違問卷內容簡短之原則。<sup>31</sup>但此亦是因應研究對象特性，較適當之處理，以期增加研究效度。
- 參、本問卷 2,210 份，回收 2,038 份，回收率 92.22%，其中有效問卷 866 份，無效問卷 1,172 份，其中無效問卷占大宗者為：（一）每一層面價值，勾選相同的分數者，占總無效問卷 33.02%。（二）另有某一價值，勾選超過二個，但沒填列價值項目者，占總無效問卷 52.22%，這二者合計已占 85.24%的總無效問卷。有效問卷 866 份只占回收問卷 2,038 之 42.49%，而無效問卷 1,172 份達 57.51%，有可能是本問卷設計不好，或是農田水利會從業人員對此議題較為陌生所致。
- 肆、有效問卷 866 份只占回收問卷 2,038 之 42.49%，而無效問卷 1,172 份達 57.51%，假如加上無效問卷（一）每一層面價值，勾選相同的分數者 387

<sup>31</sup> 張芳全（2008：125），問卷的題目敘述太長，有違編製問卷原則。

份（對於該層面相對結果並不產生影響），計有 1,253 份，可達占回收問卷 2,038 之 61.48%，即可視為有效問卷已大於 50%；另為考量該有效問卷 866 份之代表性問題，本文再做主管與非主管及都市型與非都市型農田水利會之分析，其結果大致相同，即不顯現其異質性，惟該結果之代表性問題仍舊存在者，若有機會再做此類研究時，應克服及解決該代表性問題，甚至探討該行政核心價值於每一農田水利會之代表性是如何。

伍、經由問卷結果分析，農田水利會行政核心價值：在「組織使命」層面為「會員利益」；在「倫理規範」層面為「恪守法紀」；在「績效導向」層面為「專業」與「團隊合作」。其中「績效導向」層面為「專業」與「團隊合作」，因為在「優先性」方面，選取最高分 5 分者，皆為 524 人；在「多數認同」方面，「專業」總分為 3,894 分、「團隊合作」總分為 3,893 分，幾乎同分；在「固定性」方面，「專業」排序合計分數為 15 分、「團隊合作」排序合計分數為 14 分，也是非常接近，所以選取該二項價值項目為「績效導向」層面之行政核心價值。

陸、本研究篩選各層面之各價值項目，其平均分數：組織使命」層面「會員利益」（4.42）、「公共利益」（4.26）、「國家利益」（4.13）；「倫理規範」層面「恪守法紀」（4.62）、「依法行政」（4.60）、「進取盡責」（4.43）、「關係和諧」（4.42）、「坦誠協商」（4.34）；「績效導向」層面「專業」（4.50）、「團隊合作」（4.50）、「實事求是」（4.30）、「創新」（4.13）、「功績用人」（3.97）、「成果導向」（3.97），該等平均分數都很高，可能所篩選之行政價值項目確為農田水利會從業人員所普遍重視。

柒、筆者在「倫理規範」層面，刻意將「依法行政」與「恪守法紀」並列，雖然這二項價值的意義差不多，但「依法行政」屬比較積極性的行政行為，屬比較開放性；而「恪守法紀」則比依法行政更加誠敬遵守相關法律及規定，惟有時易流於消極行為。經問卷調查結果分析，農田水利會

「倫理規範」層面之行政核心價值為「恪守法紀」，雖然其平均分數「依法行政」(4.60)、「恪守法紀」(4.62)相差不大，但「恪守法紀」還是略勝一籌，這與徐會長金錫深度訪談曾提及「有時候我與上面說，水利會比公家機關更守規矩，像縣市政府負債很多錢，但水利會並沒有這樣」，這似乎可以嗅出「倫理規範」層面農田水利會從業人員對於「依法行政」與「恪守法紀」之間的差別。

捌、前提及筆者在「倫理規範」層面，刻意將「依法行政」與「恪守法紀」並列，雖有業務及探討問題之思維，惟卻犯了「價值項目」相容性太高之錯誤，使得問卷調查結果會拿不準，即結果模糊與失準現象；其實「依法行政」與「恪守法紀」二項價值的意義差不多，依本文之結果，未來有機會重做問卷調查時，應取「恪守法紀」為價值項目，該項目亦為 OECD 會員國所重視之公共服務核心價值項目。

玖、農田水利會行政核心價值「績效導向」層面為「專業」與「團隊合作」，其中「專業」亦為 OECD 會員國所重視之公共服務核心價值，亦為我國當前行政機關最近二次核定行政核心價值中惟一重複提出之價值項目，可見得此「專業」價值項目有其重要性及共通性或普遍性。

拾、由「固定性」特項之分析：有效問卷 866 份，全部部分，詳見表 5-10 至表 5-12；主管部分，詳見表 5-16 至表 5-18；非主管部分，詳見表 5-22 至表 5-24；都市型部分，詳見表 5-28 至表 5-30；非都市型部分，詳見表 5-34 至表 5-36；可見價值項目排序是有互相變動情況，排序較前者與排序較前者變動，排序較後者與排序較後者變動，惟在此只能試著結論，屬核心價值項目者，在「固定性」此項特性上，具有變動相對較小之特性，且其排序一直在前面。這緣自本文係以年資別篩選分數排序，而每一年資別之期距為 5 年，且本文並沒有做比 5 年較短期距或較長期距之分析，而此 5 年期距之選取，

並無理論基礎，只是取一般問卷調查對於基本資料之年齡區分方式，惟這也是筆者所能考量，這樣才能分析目前現職人員行政價值在「固定性」此項特性之排序情況。



# 第六章 結論與建議

## 第一節 結論

壹、本文經前面探討結果，初步分析及歸納出農田水利會之行政價值項目為：

一、在「組織使命」層面：「會員利益」、「公共利益」、「國家利益」；依序為「會員利益」、再次為「公共利益」、「國家利益」。

二、在「倫理規範」層面：「依法行政」、「恪守法紀」、「關係和諧」、「坦誠協商」、「進取盡責」；依序為「恪守法紀」、再次為「依法行政」、「進取盡責」、「關係和諧」、「坦誠協商」。

三、在「績效導向」層面：「創新」、「專業」、「成果導向」、「功績用人」、「團隊合作」、「實事求是」；依序為「專業」與「團隊合作」、再次為「實事求是」、「創新」、「功績用人」、「成果導向」。

貳、再進一步分析探討結果，發現農田水利會之行政核心價值：在「組織使命」層面為「會員利益」；在「倫理規範」層面為「恪守法紀」；在「績效導向」層面為「專業」與「團隊合作」。

參、本文對於主管及非主管在「績效導向」層面之行政核心價值項目分析，發現主管較重視「團隊合作」，再次為「專業」；而非主管則較重視「專業」，再次為「團隊合作」，惟兩者之差距很小。

肆、本文對於都市型與非都市型農田水利會行政核心價值項目分析，發現在「績效導向」層面：「專業」與「團隊合作」於「優先性」同為最優先；於「多數認同」則都市型較重視「專業」，非都市型較重視「團隊合作」；於「固定性」則都市型之「專業」與「團隊合作」排序總分相同，非都市型則「團隊合作」比「專業」排序在前，惟兩者之差距很小。

伍、由「固定性」特項之分析，可見各層面之價值排序是有變動情況，其排序較

前者與排序較前者變動，排序較後者與排序較後者變動，惟在此只能試著結論：本文以 5 年年資為期距之分析所得，該核心價值項目在「固定性」此項特性上，具有變動相對較小之特性，且其排序一直在前面之情況。

陸、本文經前面探討結果，農田水利會應然面與實然面之行政價值項目大致相同，惟其重視的價值項目或程度恐有所不同：在應然面相關法規重視的是「倫理規範」及「績效導向」層面，而「組織使命」層面則內化於規定中；會長願景或目標，則三個層面都有涉及，惟相當重視「組織使命」層面；從深度訪談中發現會長特別重視「績效導向」層面，如人事升遷制度、財務健全及創新，而在「倫理規範」層面之「恪守法紀」價值項目，應已深化於農田水利會之行政文化，在「組織使命」層面之「會員利益」價值項目，亦已深化在會長之責任上。另農田水利會亦參與很多地方公共事務及配合國家施政，故「公共利益」及「國家利益」亦已在制度上有所規範，如農田水利會組織通則第一條及第十條條文所呈現者。



## 第二節 建議

壹、依據筆者探討，所謂行政核心價值，係界定為分由「組織使命」、「倫理規範」及「績效導向」三個層面所構成，每一層面至少有一個或多個具有「多數認同」、「優先性」及「固定性」三項特性的「價值」，由此組合方為該行政機關之「行政核心價值」。由此來看，我國最近行政院二次核定行政機關之行政核心價值，其選定係因應當前環境需要之價值取向，似不宜稱為「行政核心價值」，或可考量稱為「當前施政重要價值」。

貳、在研究過程中，雖然筆者在「倫理規範」層面，刻意將「依法行政」與「恪守法紀」並列犯了「價值項目」相容性太高的錯誤及問卷調查存在著代表性尚待改善的問題，但質化過程之深度訪談題目與回答內容，會長三份實錄（附錄一）、職員十一份實錄（附錄二），確實是原汁原味，值得提供各農田水利會從

業人員參考；另該問卷調查之內容（附錄三），係由質化研究結果編製問卷調查內容，該用詞儘可能用深度訪談所節錄之語句，加上價值項目整編而成，雖冗長，但其語言應該適合農田水利會從業人員較能以其較相近語言而意領神會，亦值得提供各農田水利會從業人員參考。

參、本研究探討所得之結論，應可提供各農田水利會參考，或可視為拋磚引玉，以促使農田水利會自發性地制定共同遵循規範之行政核心價值，以啟動組織變革效果，建立臺灣地區農田水利會特有之行政文化。

肆、農田水利會為一農民團體，惟具公法人地位，隨著社經環境的改變，其任務、與組織定位，似乎應該加以檢討，或可因而擴大其對社會公共服務之功能，但在這個過程，政府政策應該如何配合或引導，這是一個值的探討的課題。

伍、農田水利會從業人員大部分為工程及管理人員，其所學大多為理工背景，對於「價值」較難以體會，惟行政核心價值的確認有助於改善組織文化，並建構出長期堅持的一種內部程序，以保存核心而且刺激進步，將有助於農田水利會從業人員執行任務之依循，並作為推動農田水利事業之動力，激發認同及共識，產生積極動機及力量，以發揮農田水利會組織功能及其行政效能，故如何增強農田水利會從業人員在這方面的能力，這也是一個值的探討的課題。

陸、依本次研究之經驗，未來有機會重做此類問卷調查時，應取「恪守法紀」為價值項目，而不與「依法行政」相混用，該項目亦為 OECD 會員國所重視之公共服務核心價值項目；本文問卷調查之設計有可能不好，或是農田水利會從業人員對此議題較為陌生所致，此部分若有機會應持續瞭解；另有機會再次重做問卷調查時，應克服及解決樣本代表性問題，甚至探討該行政核心價值於每一農田水利會之代表性是如何；另本文在應然面之探討，尚缺農田水利會主管機關行政院農業委員會之意見，在會長方面尚缺量化過程，此部分有機會時可再補強。

柒、向會長深度訪談中個人獲益很多，這三位會長在水利會服務年資都超過二十

年，年齡都已超過 65 歲，但每天仍以會務、公務為念，以身作則，深深耕耘農田水利事業，尤其重視人事升遷制度及財務健全，足為農田水利會從業人員之典範，有機會在此方面可以再予著力，以挖掘更多事蹟及探討會長內心價值觀，並予以量化，以探討農田水利會應然面之行政核心價值。



## 參考文獻

- 王旭統，2001。「行政院「建立行政核心價值體系方案」淺析」，人事月刊，第 33 卷第 4 期 194：44-55。
- 王旭統，2004。「推動策略性人力資源管理，建構高效能公務人力團隊－行政院人事行政局企劃處一年來推動工作重點」，人事月刊，第 39 卷第 3 期 229：37-40。
- 行政院農業委員會編印，2004。臺灣灌溉史，台北：行政院農業委員會。
- 江愛華，2005。「組織『核心價值』之對話」，人事月刊，第 40 卷第 3 期 235：26-37。
- 余一鳴，2004。我國軍人核心價值之研究：理論建構與實證分析，台北：政治作戰大學政治系博士論文。
- 李宗勳、周威廷，2004。「公共服務核心價值之推動與落實－公共服務的意義、精神與價值的觀點」，人事月刊，第 39 卷第 3 期 229：30-36。
- 邱華君，2002。「公務人員行政核心價值推動策略」，人事月刊，第 34 卷第 5 期 201：29-31。
- 邱華君，2004。「公務人員工作價值觀之探討」，人事月刊，第 38 卷第 5 期 225：55-60。
- 吳定編著，2004。公共政策辭典，台北：五南圖書出版股份有限公司。
- 吳庚，1999。行政法之理論與實用，增訂五版，台北：三民書局（總經銷）。
- 林柏璋、蔡昇甫，2005。「農田水利會行政核心價值芻議」，農田水利雜誌，第 52 卷第 1 期：14-29。
- 林建村、李源泉、陳信雄、趙達瑜，2004。「戰後臺灣農田水利組織性質定位變遷之研究」，台灣水利，第 52 卷第 3 期：32-47。
- 林尉濤，2006。「農業灌溉用水因應枯旱措施及有效利用對策」，豐年，57 卷第 10 期：59-62。
- 周威廷，2005。「核心價值與願景管理」，人事月刊，第 40 卷第 1 期 233：37-41。

- 真如譯，2005。基業長青（再版），台北：智庫股份有限公司。譯自 Collins, J.C., and J. I. Porras, 1994. *Built To Last- Successful Habits of Visionary Companies*, USA: Triumph Publishing Co., Ltd.
- 陳義彥、洪永泰、盛杏媛、游清鑫、鄭夙芬、陳陸輝，2003。民意調查，台北：五南圖書出版股份有限公司。
- 陳德禹，2001。行政管理，台北，三民書局股份有限公司。
- 黃惠雯、童琬芬、梁文蕤、林兆衛合譯，1999。質性方法與研究，台北：韋伯文化事業出版社。原著 Benjamin F. Crabtree and William L. Miller, *Doing Qualitative Research*, 2<sup>nd</sup> ed.
- 黃嘸莉、李茂興合譯，1991。組織行為—管理心理學理論與實務，台北：揚智文化事業股份有限公司。原著 S. P. Robbins, *Organizational Behavior— Concepts, Controversies, and Applications*.
- 惜遺，1950。「臺灣之水利問題」，臺灣銀行季刊，第 3 卷第 3 期：1-67。
- 張金鑑，1995。行政學新論（三版），台北：三民書局股份有限公司。
- 張芳全，2008。問卷就是要這樣編，台北：心理出版社股份有限公司。
- 張潤書，2004。行政學（修訂三版），台北：三民書局股份有限公司。
- 詹靜芬，2006。「中級主管的行政倫理核心價值」，考銓季刊，第 47 期：81-100。
- 謝添進，2001。「培塑優質行政文化—「建立行政核心價值體系推動方案」介紹」，人事月刊，第 33 卷第 2 期 192：25-32。
- 蔡良文，2006。「公務人員核心價值與行政倫理」，考銓季刊，第 47 期：16-43。
- 蔡良文，2007。「公務倫理規範與相關法制之探討」，考銓季刊，第 52 期：1-35。
- 蔡良文，2007。考銓人事法制專題研究，台北：五南圖書出版股份有限公司。
- 謝堡丁，1972。台灣灌溉的組織經營與技術，台北：中山學術文化基金會。
- OECD, 2000. *Trust in Government: Ethics Measures in OECD Countries*. Paris.

# 附錄一

## 深度訪談農田水利會會長實錄

- 一、行政院期能藉由「行政核心價值」積極推廣，達到強力啓動公務人員變革的效果，其目標係建立行政院及地方各級行政機關人員實踐公共服務之價值基礎，型塑優質行政文化，惟農田水利會並非其實施對象。
- 二、公務的推行，爲目的取向，即爲行政，爲有意義的動態過程，即有目的，有過程，有最後產生的效果。每個組織（機關），有其職掌任務，經過推動過程，產生業務效果，在這樣的過程中有多個價值，其中最重要的價值，稱之爲「核心價值」，餘者可能隨著時空或環境因素而有消長或消失。
- 三、據作者所知，各農田水利會尙未確立其從業人員共同之行政核心價值。若能確立該農民團體之行政核心價值，將有助於從業人員執行任務之依循，作爲推動農田水利事業之動力，激發認同及共識，產生積極動機及力量，期發揮農田水利會組織功能及其行政效能，以服務其轄區會員及有效使用灌溉用水，並期農田水利會擴大對社會公共服務之功能。
- 四、深度訪談，爲質化研究過程之一項重要方法，經由資深人員之經歷、體會及看法，由資料分析篩選出「組織使命」、「倫理規範」及「績效導向」三個層面可能之價值，再經量化研究問卷調查過程，篩選出具「多數認同」、「優先性」及「固定性」之「核心價值」，以爲各農田水利會執行任務之依循參考。
- 五、請您依本身之經歷、體會及看法，針對題目內容提出您的意見，不要參考任何資料，直接說出即可。本深度訪談爲學術探討，請閣下大力協助及幫忙，非常感謝。

題	題目與回答內容	價值項目
一	您在農田水利會就職後，您覺得這個農民團體與其他團體（單位）最大的差別可能是什麼？	
	<p>一、水利法與農田水利會組織通則賦予水利會公法人地位，係秉承政府推行農田水利事業為宗旨，主要提供農田灌溉排水服務，制度健全，水利會會員屬強制性，與其它團體需經申請不同，本身非屬營利單位。</p> <p>二、水利會有公權力，其它團體沒有。</p> <p>三、以農會為例，該組織係以營利為目的，水利會並非以營利為目的。</p>	公法人 會員利益
二	人們對於農田水利會這個單位應該有很多期望或希望，您最常聽到是什麼？有無例子可以說明一下？	
	外界對於水利會的期望多聚焦於水利設施（圳路）的更新改善，做好水利設施，使灌、排順利。	會員利益
三	依據您多年在農田水利會服務的親身體會，這個農民團體（組織）設立的主要目的與主要功能訴求是什麼？	
	<p>一、主要功能為加強水資源充分運用，改善農業生產環境，促進三生功能，維護會員共同權益，繁榮農村經濟，改善農民生活。</p> <p>二、水路生態及水門公園化也都有做起來，農民曾告訴我，他的土地價值一坪本來才 8 千元，水路綠美化後，增值多了 1 至 2 千元，這附加價值是我們默默耕耘所產生的，這是無形中的價值，我們自己也不知道，但農民有感受到。</p>	會員利益 公共利益 會員利益
四	您認為農田水利會的組織運作功能是管制性的，或服務性的，或兩者兼而有之？	
	水利會立業依始，運作功能即以服務性與協助性為主，管制性功能亦是當前業務推展不可或缺的措施，如防止土地被侵占，	服務性 管制性

	防止污染水資源。	
五	您認為農田水利會所要求的主要工作精神（或說基本態度）是什麼？	
	<p>一、「迅速、認真、便民、效率及廉潔」係水利會為農民服務應有之基本態度。</p> <p>二、拜託您一件事，結果二、三天，甚至一星期都沒有消息，農民會罵說水利會到底在做什麼，同時要很廉潔，做事情操守各方面，不要說拜託事情就要去吃喝一頓，這樣這個團體就完了，名聲也會不好。</p> <p>三、人家交代什麼，要趕快處理，可以做的要做，不可以做的也要答復，農民、民意代表找我大大小小的事，我都有記錄，我也會追蹤，事情處理得怎樣同仁要跟我回復，不然我如何回復人家，我都把事情記在一本簿子，若處理好了，我就打勾，表示已處理，所以農民、民意代表並不會說我們水利會怠慢工作。</p>	<p>迅速、認真、便民、效率、廉潔</p>
六	您在執行業務的過程中，什麼是您時時告誡自己要遵守的事（或者是規定，或者是原則，或者應該注意的事）？若有新進同仁，您覺得在工作上您最可能告訴員工應注意的事項是什麼？	
	<p>一、執行業務過程務以恪遵法紀為要，對於新進同仁亦請其注意要依法行事。</p> <p>二、鼓勵同仁加強自我充實及進修，我會鼓勵員工晚上去進修夜間部的大專、大學、技術學院，另只要認真努力，升遷方面，您不用來找我，我會找您。</p> <p>三、我本身是念法律的，東吳法律系畢業，我做事情奉公手法，可以這麼說，您要幫忙沒有關係，但要保護自己，不可以造成圖利他人，假如可以幫忙就幫忙，假如不可以還是不可以，要跟人家講清楚。</p> <p>四、如財產土地處分，到底公告現值要加幾成，這要看地方，</p>	<p>恪守法紀</p> <p>進取</p> <p>恪守法紀</p>

	<p>比較有價值的加比較多成，即要看實際情況，有些可能加一成也沒人要，這部分要非常注意。</p> <p>五、錢的問題及人事升遷的問題若做得好，水利會就沒有問題，業務自然做得好，剩下的按步就班做就沒問題。</p>	
七	<p>您喜歡及不喜歡的、同事、部屬及會員，是由於怎樣的情況使您喜歡或不喜歡？您如何與他們相處？在互動的過程中，您認為自己應該守的分際是什麼？有無例子可以說明一下？</p>	
	<p>一、以誠信待之，對其亦以誠信量之，然互動過程或有展成私交，惟公私分明當屬應守分際。</p> <p>二、30幾年來我沒有被寫過黑函或檢舉函，工程也沒有被調查站調查過，我覺得這是我們水利會的服務及行事有被農民、各級政府及其它機關肯定。</p> <p>三、本會很多事情的支出都很節省，如人事員額使用差不多只有八成，以節省人事費支出，在我任職期間也沒用過臨時人員。</p>	<p>誠信 公私分明 服務</p>
八	<p>您認為農田水利會對國家、社會應負有什麼責任？</p>	
	<p>加強水利設施更新改善，兼顧生態環境保育政策，發揮農田水利三生功能，開發多角化經營，健全財務，充分利用水資源，使水利會永續經營發展。</p>	<p>公共利益 永續經營</p>
九	<p>您對於業務要求績效這事的看法如何？您覺得您業務執成結果如何被評判好壞您較能接受？績效管理這事，依您的看法，如何做可能比較能落實？或者說如何做比較會有效果？</p>	
	<p>一、農田水利會是服務農民的團體，異於私人公司，因此要量化、客觀的評判”好壞”，實屬不易，如近年本會推動圳路綠美化、水門公園化生態化，每年辦理工作站比賽，建立考評制度，落實獎懲。</p> <p>二、對於績效要求，業務比較認真努力者，考績會加分，升遷會比較有機會，有表揚機會也會推薦他、鼓勵他。</p>	<p>創新 落實獎懲 認真努力</p>
十	<p>在評判自己及同仁的工作績效時，您認為什麼是您最在意的？</p>	

	而這評判原則或標準對於每個人是否有所不同？有無例子可以說明一下？	
	<p>一、我最在意的是不要推諉卸責。</p> <p>二、視員工業務量多寡及業務性質，其工作執行績效及為民服務態度。</p> <p>三、要努力，交代的事情不要推，不要計較，有機會我會補他的。</p> <p>四、對農民的服務態度要好一點，能做的要盡心盡力服務。</p>	<p>負責</p> <p>服務</p> <p>服務態度要好</p>
十一	您多年在農田水利會服務的過程中，您覺得最有成就感的事是什麼？有機會與自己子孫或好朋友說說，您最想分享的事可能是什麼？可以說明一下？	
	<p>一、將全縣大幹線改善完成，使灌、排順利。</p> <p>二、將圳路綠美化、公園化、水路生態化，改善農村整體景觀。</p> <p>三、開發本會財產，多角化經營，健全本會財務。</p> <p>四、健全本會人事制度，員工奉公守法，無弊端情事發生。</p> <p>五、興建本會新辦公大樓。</p>	<p>會員利益</p> <p>公共利益</p> <p>進取盡責</p> <p>恪守法紀</p> <p>創新</p>
十二	您認為貴會對職員工作績效的評判，應由誰執行才是最好？（譬如只由主管？或由主管與顧客？或由主管與同仁互評？或其他方式？）而貴會實際上是怎樣評判？	
	<p>一、職員工作績效之評判，依目前人事制度規定辦理，即由各主管及人評會處理；留給我評判的，我會斟酌他工作認真努力而補秤頭給他。</p> <p>二、若有聽到農民或其他人對於某同事的差勤或工作態度問題，我會請人事室主任去查勤，也會給予他告誡及要他改進，不要影響自己及水利會形象。</p>	<p>認真努力</p> <p>依規定制度</p>
十三	就您所知，貴會強調組織的效能主要取決於什麼因素？（譬如技術、方法及理性？或員工的滿足及快樂？或其他因素？）	
	一、人才是水利會最大資本，強化員工專業知識，培育中、高	專業智能

	<p>階主管人員，領導與管理智能並重，加強知識管理，發揮組織效能。</p> <p>二、本會人事安排，副手我都有準備，即有培養主管之接班人，也趁勢磨練該接班人，這樣業務隨時可以接起來。大家要努力，大家都是明日之星，以接棒傳承的方式來處理人事問題，只要認真努力者，都有機會。</p> <p>三、會內同事間要和諧，與其它機關要打成一片，連繫要好。</p>	<p>知識管理</p> <p>接棒傳承</p> <p>認真努力</p> <p>和諧</p>
--	--	---

基本資料：

- 1.性別 女 男
- 2.學歷 國中 高中 大專 大學 碩士 博士
- 3.年齡 40-45 46-50 51-55 56-60 61-65 66-70 71-75 76-80
- 4.年資 0-5 6-10 11-15 16-20 21-25 26-30 31-35  
36-40 41-45 45-50 51-55
- 5.職務 主管
- 6.職稱 會長
- 7.經歷：宜蘭縣立興中國中籌備處主任、宜蘭農田水利會總幹事



題	題目與回答內容	價值項目
一	您在農田水利會就職後，您覺得這個農民團體與其他團體（單位）最大的差別可能是什麼？	
	<p>一、全國唯一的公法人團體只有水利會，水利會的宗旨是秉承政府推行農田水利事業，推動灌溉排水的業務。</p> <p>二、按照道理是半官半民，只有我們是公法人，在日本、韓國和其他先進的國家其它公法人很多，放寬公務的執行效率，有很多法令上礙於限制就透過公法人，那我們這農民團體應該是政府徵收土地來讓水利會來管理，現在政府機關對水利會補助很少，說是 50 幾億，但事實上扣掉政府代繳會費後，中央補助水利會大約 20 來億，差別就是說，會員是有享受用水（灌溉或排水），但卻是強制加入，這是與其它團體都是申請制，譬如說農會就是申請成為會員，或是信用合作社，那都是申請制，這是最大的差別，水利會可以徵收土地使用公權力，其它人民團體不行。</p>	<p>會員利益</p> <p>半官半民</p> <p>公法人</p> <p>公權力</p>
二	人們對於農田水利會這個單位應該有很多期望或希望，您最常聽到是什麼？有無例子可以說明一下？	
	<p>一、水利會是一個公益的團體，我們常聽到的是水利會要扮演的更好。</p> <p>二、現在政府的補助很少，其它像日本或是其它國家都非常重視，所以我在 10 幾年前，在省水利局或水利處的時代，我就一直提倡多角化經營，我們希望各水利會能夠連線，就把水利會的資源各會串連，旅遊休閒都可以併案，像我們有飯店，嘉南也有飯店，都可以交流，那臺東、花蓮我們水利會自強活動，排就排我們水利會，這是我的希望，但是法令上至今還沒有通過，如果能夠以多角化經營，用科學管理方式可以取之於民用之於民，現在很多綠美化的工</p>	<p>公共利益</p> <p>創新</p> <p>公共利益</p>

	<p>作，其實是給地方社區發展，民眾能夠享受實際的福利。</p> <p>三、我們灌溉轄區有幾萬公頃，在綠美化方面，我們沒有辦法去管理到，故我們期望政府能夠多加宣導，來鼓勵附近享受的民眾來管理、拔草、施肥，希望全民能夠參與，尤其是附近鄰居的，但現在目前有很多狀況，就是說蓋了社區了，認養時間一過，房子賣完就跑掉了，這個是蠻可惜的。</p> <p>四、縣市政府總認為說水利會是公家的，所以用地就隨使用，不跟我們照會，等於是侵占水利會，其實水利會是會員的，水利會的經費是會員的，應該說水利會有很多的政府機關應該徵收而不徵收，這個都是錯誤的，所以政府要用你的地，他說你是公家的要撥給他，那政府其它公務人員有什麼福利，你們是農民團體我們不管，像這種問題層出不窮，現在不只桃園水利會，或者高雄也一樣，雲林、彰化都有很多縣市政府就用土地，譬如說易淹水地區都是這樣子做，這是不對。</p>	
三	依據您多年在農田水利會服務的親身體會，這個農民團體（組織）設立的主要目的與主要功能訴求是什麼？	
	<p>一、水利會是農民團體，主要目的就是能夠讓農民能充分的供水與排水，能夠增加產量。</p> <p>二、水利會最主要功能的訴求，就是讓農民要用水的時候能夠很順暢，這是最大的功能，其它要把工程做好，也讓民眾行得安全、行得方便。</p>	<p>會員利益</p> <p>會員利益</p>
四	您認為農田水利會的組織運作功能是管制性的，或服務性的，或兩者兼而有之？	
	<p>一、農田水利會的組織運作功能是管制性與服務性兩者兼有，要給民眾享受到實際的方便，充足的權利，但也不能漫無止境，因為我們的民主性還不是很夠，所以一定要有所約束，所以兩者兼而有之。</p> <p>二、我們民眾不法治，連我們政府也不法治，如縣府國際路拓</p>	<p>管制性與服務性兼具</p>

	<p>寬，”百姓養政府，人民養公所”，就是這樣，像我們國際路以前公告地價是 2 萬 3 千多，政府要拓寬就把它降下來剩 8 千多，剩差不多三分之一，且他先施工，至今錢還沒給，剛才我在講說那個高雄、彰化、雲林都有類似狀況，所以易淹水區後來跟縣市政府協調不過戶先給它做，這就不對，水利會只是比較大的業主而已，政府應該按照法令來。高雄左營那邊，水利會告市政府，水利會告贏了。</p>	
五	<p>您認為農田水利會所要求的主要工作精神（或說基本態度）是什麼？</p>	
	<p>一、農田水利會所要求的主要工作精神是要熱情服務。 二、基本態度也是要熱情服務。 三、民眾的困難，要幫他們解決，要便民，不能官僚，要實際、要腳踏實地，其實水利會的工作人員應該還算是蠻實際的，我個人認為不需要很高的學歷，只要肯做最重要，從工作中學習經驗。</p>	<p>熱情服務 熱情服務 務實進取</p>
六	<p>您在執行業務的過程中，什麼是您時時告誡自己要遵守的事（或者是規定，或者是原則，或者應該注意的事）？若有新進同仁，您覺得在工作上您最可能告訴員工應注意的事項是什麼？</p>	
	<p>一、第一個是熱忱服務，第二個是絕對清清白白。 二、我個人，別人 8 點鐘上班，我 7 點，像今天我 6 點多就來了。公家的錢就不能去動它，民眾有需求，在法令許可範圍之內絕對要很熱心的幫忙，要便民、利民，但不要弄成圖利他人，圖利他人跟便民、利民只有一個解釋概念的問題，所以一定要自己拿捏的很清楚，這是我常常跟員工講的，要熱忱服務，但是要嚴守法律基本的認知。 三、從過去我當鄉長的時候，我 3 萬元就公開招標，現在我是 6 萬元以上就公開招標，且是政府採購法實施前我就這樣做了，所以我就一直提倡我們桃園水利會零缺點、零缺點，</p>	<p>熱忱服務 清清白白 便民、利民 熱忱服務 恪守法紀</p>

	<p>不能有任何的瑕疵，這是我的要求。</p> <p>四、我們接觸的大都是農民，我們比較有草根性，其實農民是很有情感的，我本來到水利會只想試 3 個月，沒想到有這麼濃厚的感情，所以我就待下來了，結果一待 20 幾年。</p>	
七	<p>您喜歡及不喜歡的、同事、部屬及會員，是由於怎樣的情況使您喜歡或不喜歡？您如何與他們相處？在互動的過程中，您認為自己應該守的分際是什麼？有無例子可以說明一下？</p>	
	<p>一、這個互動，就如我剛說的要清清白白、誠誠懇懇的最重要，鄉下人是很純樸的，我們可以直接把它解釋清楚，說清楚講明白，我常常給同事講，我們的會員年節或婚喪喜慶，好事情，做年尾戲，若有人說去他那兒吃飯，要去給人家祝賀，一定要達到，見面三分情，有情感就能做成好事情，像那種飯是要吃的，你帶個小禮物去，這個關係會搞得很好，但是很重要的，像工程監工有利害關係者，絕對不能去吃，否則工作不能推動，你吃人嘴軟，所以你一定要把自己的立場分的清清楚楚，所以我們這裡誰真的有妨礙民眾的行為，有貪瀆行為，我們都會嚴辦。</p> <p>二、同事之間要互相照顧，早上見面要問早、問好，大家拉攏感情，假如你看我不順眼，我看你不順眼，就會大家越隔越遠，就會把行政效率抵消掉了。</p>	<p>清清白白 誠誠懇懇 主動溝通</p> <p>互相照顧</p>
八	<p>您認為農田水利會對國家、社會應負有什麼責任？</p>	
	<p>一、我們水利會除了是公法人外，對社會國家就是說要承擔該有的責任，這個社會是大家共同的，我們水利會只是一個大機器中的螺絲釘而已，我們要跟整個社會環境配合，現在科學已經進步到 E 化時代，我們除了農民外，國家社會絕對不能沒有的，加入 WTO 後，農民是個弱勢團體，我們如何把它改變為高科技、高生產、高價值的作物來推動，讓農民有更多的收入，才不會永遠是個弱勢。</p> <p>二、最近很多人找不到工作，反而農民希望比較提高，但是現</p>	<p>公法人 責任</p>

	<p>在社會因為少子化，現在耕作的農民越來越少，如何使年輕的一輩可以接下來農民的工作，這是相當重要，要有這個誘因，這個誘因就是要給他們提高收入，以前的人說嫁女兒不要嫁給做農的，因為要做農事，現在不一樣，現在農民有地就是有錢人，現在一坪地也好幾十萬元。</p> <p>三、我們要負的責任是要把農田水利當成是一個事業，而不是當個職業，職業跟事業不同的地方，職業是我到那一個公司或政府機關去考試合格後，一個月領幾萬元，這個是職業，但我們講的事業，是鼓勵員工做個事業，要讓我們把開創一個未來，把理想付諸實現，那留給後代子子孫孫都能夠享受得到，不只是我們台灣，連整個地球通通一樣，只要你能夠研究出一套增加生產，增加收入而且對身體健康有幫助，那就是一個很大的德政，對自己也是一個永生難忘的一個事業，這是一個事業，我老是鼓勵員工能夠創造一個事業，突破出一個事業來，這是事業，不是職業。</p>	<p>進取盡職</p> <p>創新</p>
<p>九</p>	<p>您對於業務要求績效這事的看法如何？您覺得您業務執成結果如何被評判好壞您較能接受？績效管理這事，依您的看法，如何做可能比較能落實？或者說如何做比較會有效果？</p>	
	<p>一、要把水利會現有資源配合當地政府機關來協助推廣重要的政策。</p> <p>二、剛才講的用水，其實過去水權，農田水利會最主要的是水權，沒有水權什麼都是假的，那現在最近這幾年來，工商業突飛猛進，民生人口增加，民生用水也急遽增加，那這個我們有一個很好的方式，剛才講的他們都不去實施，我們有一個農業用水調度使用作業要點，他們不照這樣去做，我們的水權就在石門水庫放著，他們現在弄一個壩頂抽水，他們要到嚴重下限才要跟你算帳，這個就不對，但是你從中央經濟部一直到水利署一直到自來水公司，幾乎是一面倒，我們農委會主管農田水利會，為什麼上一次聯合會提出「我們不要給農委會管，要給</p>	

	<p>經濟部管」，因為農委會沒有給我們撐腰，像我們石門水庫要用到快沒有了才要跟我們算帳，他們原來只有一天 8 萬噸的水，現在要到 200 多萬噸，不知哪一個寶貝用壩頂抽水，那是一個很糟糕的作法。</p>	
十	<p>在評判自己及同仁的工作績效時，您認為什麼是您最在意的？而這評判原則或標準對於每個人是否有所不同？有無例子可以說明一下？</p>	
	<p>一、業務要求績效是很正常的，應該要要求，但也不是說漫無的要求，我們的績效係指你所接到的公文或是民眾的陳情案件你要很適時很快處理。</p> <p>二、第二個工程做的要確實，這工程做不對就要拆掉重做，像我們桃園以前拆過二次後，大家都會照圖施工，大家都會說做水利會的工作很嚴，要做好就是這樣，像我們絕對公開招標，工程品質加強是一貫要求的原則，因為不要做個三、二年就壞掉了，這是浪費公帑，一次做可以 30-50 年。績效不只是績效而已，而是永久的、永恆的，不管是金錢財務或是物資，才不會浮濫，這是一定要要求的，一定要列案追蹤，任何事情、任何業務都要追蹤考管。</p> <p>三、做事要積極認真、實實在在、誠誠懇懇，這是最在意的，不要惹得民怨最重要。</p>	<p>績效</p> <p>迅速</p> <p>確實</p> <p>積極認真</p> <p>實實在在</p> <p>誠誠懇懇</p>
十一	<p>您多年在農田水利會服務的過程中，您覺得最有成就感的事是什麼？有機會與自己子孫或好朋友說說，您最想分享的事可能是什麼？可以說明一下？</p>	
	<p>一、最有成就的是我們準時上下班，早上八點鐘準時做早操，這個 20 多年來沒有停過一天，我們等於半軍事管理，我們是刷卡，下雨天樓下室內，天氣好就在廣場，每天就是這樣子做，把員工養成一種精神，而且這個時間是占用公家的，10 分鐘，健康就是自己的，這是我們一貫的，我們很得意的是過去當鄉長是 3 萬元以上公開招標，還沒實施採</p>	

	<p>購法之前，我們就一直採公開招標，我們水利會一年大約節省 2 億多元，我們是 6 萬元以上公開招標，我們本來 500 萬元是可以議價，但我們是 6 萬元以上公開招標。</p> <p>二、人事的問題，你要當站長或總務長你都不知道，你認真表現，實實在在，有機會我就會升你，有些人說這次是不是升他，我說接到公文就知道，這一套是學過去台塑的，我們這裡沒有什麼人事困擾，我們會務委員也不會說要工程，通通公開招標，你可以來標，所以我們很得意的是我們水利會零缺點。我們一直實施零缺點。</p>	認真 實實在在  公開
十二	<p>您認為貴會對職員工作績效的評判，應由誰執行才是最好？（譬如只由主管？或由主管與顧客？或由主管與同仁互評？或其他方式？）而貴會實際上是怎樣評判？</p>	
	<p>職員工作績效的評判，依目前人事制度規定辦理。</p>	依規定制度
十三	<p>就您所知，貴會強調組織的效能主要取決於什麼因素？（譬如技術、方法及理性？或員工的滿足及快樂？或其他因素？）</p>	
	<p>一、我那個碩士論文就是水利會的 U 型複式內面工，每一個工程施工前、施工中、施工後，過去像我們的大圳，它每秒可以輸送 16.7CMS，過去是梯型溝，每年大圳下去都要死很多人，因跌下去就爬不起來，後來經過我們修正，那 87 年度開始改成複式 U 型內面工，減少人的傷亡。</p> <p>二、水利會雖然是公法人的團體，但是待遇應該比照公務人員，因為現在待遇是比公務人員差；水利會員工考試跟公務人員一樣，考試相當競爭，錄取率相當低。</p>	創新

基本資料：■

1.性別 女 男

2.學歷 國中 高中 大專 大學 碩士 博士

3.年齡 40-45 46-50 51-55 56-60 61-65 66-70 71-75 76-80

4.年資 0-5 6-10 11-15 16-20 21-25 26-30 31-35  
36-40 41-45 45-50 51-55

5.職務 主管

6.職稱 會長

7.經歷：桃園縣第七屆縣議員、龜山鄉第七、八屆鄉長、桃園農田水利會總幹事



題	題目與回答內容	價值項目
一	您在農田水利會就職後，您覺得這個農民團體與其他團體（單位）最大的差別可能是什麼？	
	<p>一、農田水利會是公法人，是公法人的農民團體，這是第一個與其它團體不一樣的地方。</p> <p>二、農田水利會的業務，不單只是爲了會員利益而已，它還跟政府的大眾利益有關，它秉承政府推行農田水利事業爲宗旨，事實上也是如此，這個團體最主要是以灌溉排水爲目的，惟農田水利會對於公共事務投入的程度，您看不到的也非常多，譬如用水，除了灌溉用水以外，我們還要顧全民生及工業用水問題，這是跟別的團體非常不一樣的地方，別的團體在合法的範圍內去做他們的事情，是以謀利爲目的，我們完全是以服務爲目的，這個團體是由農民組織起來的，所以說水利會廣義來講是農民的水利會。</p> <p>三、現在有一個誤解的現象，即大家認爲職員是水利會，但事實上整個農民團體才是水利會，該等職員是該團體所僱用的員工。</p> <p>四、所謂公共利益就是國家利益，國家利益就是創造公共利益，所謂核心價值，有時是會隨著時代而變，除了鞏固國防這些不會隨著時代而變，餘者都可能隨著時代而變，所以您說看法莫衷一是，這莫衷一主要是因爲認識不清，認識清楚時，農田水利會與其它團體是不一樣，農田水利會雖然是爲農民而施設，但事實上兼負社會責任相當大，即其社會效果相當大。</p> <p>五、60幾年前，農業時代，各農田水利會的一切都是一樣的，但隨著社會變遷，農田水利會本質並沒有變，而是社會影響了它，現在是上面沒有真正認識農田水利會，也沒有真正的要去瞭解農田水利會這個團體的核心任務是什麼。</p>	<p>公法人</p> <p>會員利益 國家利益</p> <p>公共利益</p> <p>服務</p> <p>公共利益 國家利益</p> <p>社會責任</p>

	<p>六、未來農田水利會的規模問題，不應該走向日本土地改良區模式，而是應該繼續走下去。臺灣農業型態是在日據時代建立，那時候就與日本土地改良區模式不一樣，我們是由小組合組織集合變大，我們已經整合起來，給予的任務包括水源的設施、輸配水的設施及田間灌溉，這三部分都包括，而日本土地改良區約同過去我國水利小組合一樣，類似目前的水利小組，完全以田間灌溉為主而已，其上中游之水源工程、幹支線係由水資源公團在處理及管制，經費處理是中央及縣政府比例分擔。我們開發是整體開發，當時只有一個水源而已，而不是局部的開發，我們一個管理處或工作站都可能比一個土地改良區大。事實上面積小比較好管理，因灌區大，其管理是相對亦較為複雜。</p> <p>七、政府應該本公共事務的態度來處理，來協助農田水利會，集中政府的力量及民間力量來處理農田水利事業，因為農田水利會對公共事務的影響範圍很大。</p>	<p>公共利益</p>
<p>二</p>	<p>人們對於農田水利會這個單位應該有很多期望或希望，您最常聽到是什麼？有無例子可以說明一下？</p>	
	<p>一、農民希望灌溉排水要好，現在的農民也要求交通要好，所以要求的範圍比起以前只要有水，已隨著時代的變遷他所需要的程度及標準也不一樣，現在不只要水、要排水，甚至他的生產環境，也希望水利會要來處理。農地重劃是由水利會先做的，不是由政府先做的，農地重劃是為改善輪灌環境，每一坵塊都有給水及排水，改善輸配水，適度及均勻需要，開始辦理農地重劃，當然農地重劃是要報政府核准，政府才下來做土地分配，所以早期農地重劃是由水利會先行推行，到民國 60 幾年，才由政府全面辦理。</p> <p>二、外界的希望，要水利會把水管理好，不要淹水；另外界希望的就比較麻煩，他們認為農田水利會的水路是鴨霸來的，事實上這些土地是水利會建設時，由農民去價購的財</p>	<p>會員利益</p>

	<p>產。目前大部分人認為水利會是公家的，水路要給他們免費使用，水利會土地的問題，簡單講，工廠、農牧業的搭排希望不要收錢，這是臺灣亂象之一，亂在他們不尊重水利會的產權，這是農民的產權，事實上，包括農民也不曉得，如”水路加蓋，讓我們做道路使用，不然危險”，這跟外國不一樣，一條小小的河川，旁邊只有矮矮的堤岸，人家車子都不會衝入，我們若車子衝入，就怪水利會設水溝。</p> <p>三、我常說：「嘉南地區所有的人都跟水利會有關」，為什麼？不管他們是不是會員，也絕對跟水利會有關係，以目前來講，民生、工業用水不足時，就要調度農業用水支援，曾文、烏山頭水庫的水是咱們的水，假如不調度好，當我們若沒有水可移用給他們，那樣怎麼辦？我常跟社會人士講，您家跟水利會有關係的，您家所養的雞鳥所種的植物用水都跟我們有關，我們的服務就是這樣，隨著時代的變遷，要求的會更多。大家的遊戲規則要弄好，遊戲規則沒弄好，才會造成現在這麼亂，所以遊戲規則要弄好。</p>	<p>公共利益</p>
<p>三</p>	<p>依據您多年在農田水利會服務的親身體會，這個農民團體（組織）設立的主要目的與主要功能訴求是什麼？</p>	
	<p>一、農田水利會這個團體跟其它的團體不一樣的是在”公共事務”這一版塊運作。水利會就是所有會員的總稱，所以水利會是一個大家族，是一個共同的事業，所以大家共同合作的情形很多，它開發的對象不只有灌溉排水，甚至多角化經營還是在於我們水利所有設施，祖先留給我們的財產在有效運作而已，所以比較沒有政治成分。</p> <p>二、核心，可指二方面，一個是以業務為核心，另一個是以人為核心。以人為核心，有時會有所偏差。</p> <p>三、所謂政治問題，我常講應該沒有政治問題，我們的政府對於水利會的認同比較亂，我們是民主社會，我們是自由財產制，政府有時將水利會的資產是公有的。日本有關水的</p>	<p>公共利益 共同體  非政治性</p>

	<p>問題，政治人物非常關心，希望弄得好，但最後還是尊重專業由技術者來做，技術者會考慮原來的利益，移用水，然後付補償費或賠償費或補助費，我要您一點水，您就節約給我，甚至是生產給我，人家是有這個體制。</p> <p>四、移用水是可以，但要跟人家講及交涉，講好即可，但我們這裡常會發生以政治力量強勢介入用水調配，如以為民生的需要，然後大頂帽子就戴下去。水利會並非不願意配合，但您要跟人家協商，水利會是服務單位，且水利會的職員也不會趁機”卡油”，職員”卡油”這個要幹什麼，我常說職員是服務農民，移用水補償費也是用來服務農民，所以不是為私，不是為了賺錢，有些人說：「水利會擁水自重」這句話我最不能接受。</p> <p>五、農田水利會的核心任務，政府應該要建立起來，現在政府對水利會有期待，其實水利會對政府亦有期待，這二個要如何把它配合起來，這是很重要的課題。</p>	<p>溝通</p> <p>協商</p>
四	<p>您認為農田水利會的組織運作功能是管制性的，或服務性的，或兩者兼而有之？</p>	
	<p>一、首先，建議”管制性”文字修正為”約束性”較適宜。</p> <p>二、以水利會員工來講是服務性，應該是完全服務性。我們為了大家的需要，總是要有一個規則，這叫做公約，可以說是這個團體的公共約束、共同的約束。要達到這個服務性，一定要有一些約束的行為來規範，否則無法做服務。要共同生活的人，就要有約束的行為，像我們這裡就是不能偷水，這是為了大家，所以要共同的約束。</p> <p>三、以前沒有農地重劃前，農民共同投資水源設施、幹支分線，在小組裡有照舊使用田間水路，惟隨著時代的變遷，這也要有所檢討及修正。</p>	<p>約束性</p> <p>服務性</p> <p>公共約束</p> <p>共同約束</p>
五	<p>您認為農田水利會所要求的主要工作精神（或說基本態度）是什麼？</p>	

	<p>一、工作態度方面，我的要求是積極處理，我常講，您要把它認為是進入嘉南大學，您念別的大學您要付費，您念嘉南大學不要付費，您要認真的去認識您的環境，我常對他們說，月裡嫦娥那麼遠，您無法去拿，您要認識您週遭的環境，黃金就在您身邊，您要去認識您服務範圍的水路是怎樣的，第二要去認識區域內會員的需要是什麼，您瞭解這些，這才是實際的工作，您瞭解這些後，您會去運用這些，您就能再擴充至支分線，所有的黃金都是在您身邊，也許您有時會當它是垃圾，但也要在垃圾裡撿黃金。</p> <p>二、所謂農田水利會永續經營，它也是一個傳統的事業，也要去瞭解既往的人是如何辦理，即瞭解昨天來做今天，今天的成果做為明天的參考。會內環境認識後，會內職員要互相溝通，溝通的能力由此產生，我們是團隊工作，要有團隊的精神，然後要有與其它機關互動及溝通的精神。水利會的業務，政府的政策也會影響到我們，如水權問題，大家坐下來慢慢談，甚至地政問題，只有在內部作業瞭解後，外部作業的商討，也就有了互相的瞭解；另我常說：「連繫作業也是相當重要」，最近，水利會的員工這方面做的比較不好，另因為現在水利會已不像過去那麼重要，各級政府也將水利會放在旁邊，所以溝通的管道就比較不好。我常說：「您要有工程的專業能力，也要有行政的處理能力」。</p>	<p>積極</p> <p>永續經營</p> <p>互相溝通</p> <p>團隊精神</p> <p>專業知能</p>
六	<p>您在執行業務的過程中，什麼是您時時告誡自己要遵守的事（或者是規定，或者是原則，或者應該注意的事）？若有新進同仁，您覺得在工作上您最可能告訴員工應注意的事項是什麼？</p>	
	<p>一、每個人都有他的“看法”，但為了水利會的業務，時時刻刻要對公家、對社會有所作為，應考慮這事是否該這麼做？我常說，若您有想法時，一定要找各級主管來商量，假如</p>	<p>商量</p>

	<p>各級主管說這政策不對，那就不要做；若有主管來建議要做什麼，你認為可行亦應即辦理。我常對主管說，您們要有自己的想法，如何去克服這些工作，若有創新的思想或作法，我認可後，也會給予支持，這是我個人處事方式。</p> <p>二、規定一定要遵守，做一個主管，在規定模稜兩可之間，您如何去判斷，有時候硬性的規定，是行不通的，也不要做，譬如依規定可以花 30 萬元，若實際上不用花到 30 萬元，那就不要花到 30 萬元，或可以用其它方式也可以達到。</p> <p>三、我常說：「我們做事情時，是在辦公，還是在辦事？應分清楚」，我希望他們要有辦事的理念，不能以辦公的理念來治理水利會業務。有時候有些人說：「我有照規定簽，我就 8 點上班 5 點下班，也沒出差錯」，但其實並無實際成果，已經患了怠惰行爲，這叫做辦公。我常說：「若有辦事的精神，就不會違反相關規定；您爲了辦好事情，絕對不會去犯事情；若您爲了辦公，有時候反而容易犯到事情」。</p>	<p>創新</p> <p>恪守法紀</p>
七	<p>您喜歡及不喜歡的同事、部屬及會員，是由於怎樣的情況使您喜歡或不喜歡？您如何與他們相處？在互動的過程中，您認為自己應該守的分際是什麼？有無例子可以說明一下？</p>	
	<p>一、我有一個原則，朋友歸朋友，公事歸公事，公事辦得好，我就很喜歡，您若公事做得不好，吹捧是沒有用的，我並不欣賞這樣的人。</p> <p>二、會長不能不喜歡職員。私事時可以不喜歡，公事時不可以不喜歡，就是不喜歡，也得忍耐。</p> <p>三、用人，取其長，去其短。</p>	<p>公事爲重</p> <p>用人取長捨短</p>
八	<p>您認為農田水利會對國家、社會應負有什麼責任？</p>	
	<p>一、對國家來講，做好咱們水利會的業務，跟其它的機關連繫</p>	<p>專業</p>

	<p>好，能對社會貢獻就對社會貢獻，相互配合。</p> <p>二、有時跟地方政府看法不同，要如何溝通，從事水的事業的人，他的柔軟度也跟水一樣，為人處事的方式要類似水的樣子。</p> <p>三、討一些經費或是什麼，假使我們是營利事業，那盈虧我們自己負責，但我們是服務事業，我現在要講一句話，政府也要負相當的責任，我們是秉承政府推行農田水利事業，我們的效果，政府應該給予詳細的評估，而不只是補助而已。生產部分，我們自己來好了，生活及生態部分，現在的經費補助根本不夠，假如水利會經營得下去，也不用拿到夠，水利會並不是營利事業，並不需要每樣都拿錢，有人說移用水我跟人家計較，事實上，假如我們有多的水，我放在那裡也沒用，但是我已是沒有水可用，今又要調度給其它標的使用，所以我要移用水補償，以維持水利會營運。有時候我與上面說，水利會比公家機關更守規矩，像縣市政府負債很多錢，但水利會並沒有這樣。</p> <p>四、國家要發展，應該是政府的資源配合民間的資源，相互的去運用，才會有最好的效益。</p> <p>五、政治，事實上也是在辦理眾人之事，但是水利會的領導者與會員已有關係在。所謂“政治”現在這二個字的解釋都比較負面，本來政治應該是好的事情，我是比較歸類為中正中矩的事，但現在常說“政治化”是有比較“花”掉了。政治最主要是要能吸引眾人的心，像會長若吸會員的心吸不住，如何當會長呢？凝聚力，所謂凝聚，如何去凝聚，農田水利會是政府有規範的凝聚。</p>	<p>公共利益</p> <p>溝通</p> <p>負責</p> <p>恪守法紀</p> <p>凝聚力</p> <p>規範</p>
九	<p>您對於業務要求績效這事的看法如何？您覺得您業務執成結果如何被評判好壞您較能接受？績效管理這事，依您的看法，如何做可能比較能落實？或者說如何做比較會有效果？</p>	
	<p>一、農田水利會會長對於績效是很重視。我常對職員說，做事</p>	<p>成果導向</p>

	<p>情的成果獲得，有時候可能比升官更有成就感。我常說烏山頭水庫在這裡，若您到嘉義縣東石鄉看到水稻生長得很好，這是我們從烏山頭如何工程建設及用水管理才能有此成果。</p> <p>二、以水利會的組織章程來看，過去比現在更加健全。那時候，每一件事情都要做一個負責及績效的態度，那時候做任何工程，都要有所規劃。經費，第一是一般的用水管理，這些既設水路的維護管理經費，第二是工程費負擔的問題，以前一定有規劃單位，要增設什麼工程，對農民有什麼好處，這就是績效的要求。民國 50 幾年「嘉南工區改善規劃報告」對於增產會有多少，所以要向會員收工程受益費多少。那時候有一般會費、工程費、小組費三種，小組費是小組在運用，一般用於維護管理。工程費規劃這些工程可以增產多少。</p> <p>三、以前，水利會是有事業效果，現在漸漸沒有，政府把公法人只看作農民團體，其公法人的特性反而忽略了。水利會是一個需要講求績效的單位，管理工作要做好，工程要做好。做績效，那一層最有效，我認為是股長及組長級，若他們強，則績效自然好。會長的績效不容易做出來，他主要是掌握的好不好而已，因為水利會的工作是團隊工作，尤其嘉南農田水利會是這麼大的團體，靠會長是不夠的。另跟其它的機關要儘量避免磨擦，怨天尤人的地方要少一點，績效是人家在評的，並不是會長在評，每個主管都會說非常重視績效，但我自己的績效好不好，我並不知道。這個績效是歸大家的，要大家共同努力，做一個會長主要在掌舵。</p> <p>四、自己對於自己的工作要瞭解，否則就是迷迷糊糊。農民有時候也並不瞭解，他們只希望有水就好。本會轄區這麼大，一處出事就是出 1 件事，二處出事就是出 2 件事，所以本</p>	<p>負責 成果導向 規劃</p> <p>成果導向</p> <p>團隊工作</p> <p>盡責任</p>
--	---	--

	會績效並不容易好，但重要的是每個股長、組長的責任很重要，若做得好，集合起來效果就會好。	
十	在評判自己及同仁的工作績效時，您認為什麼是您最在意的？而這評判原則或標準對於每個人是否有所不同？有無例子可以說明一下？	
	<p>一、我最在意的是要把工作做好，但工作做好有時候是自己的認為，另在意的是要與這個團體要能和諧相處。有些人就把意見簽注，也不跟人溝通，也許同仁就在旁邊，先溝通即可，然後也要別人簽注意見，簽來簽去，這是辦公，這也是無聊的行爲，不是辦事情，另工作不做也不行，推工作也是別人沒法接受的事。</p> <p>二、大家要盡職的去做，假如這個不會做，可以向人請教，也可以請教別的機關，也可以到書局找資料，假如您有心去做，就可以找到解決的方式。</p> <p>三、各水利會的條件不一樣，當時我們做 U 型溝時，農委會說水路不用做到那麼好。財困的水利會，本會沒法進入。經費方面，本會每個月都有在管制，本會農田單位面積用水量最少，但負擔是最多的，但大家都不相信，每個會的條件都不一樣，除了工程、管理、對外業務外，本會還得去開發財源，這是我應該要做，但是我的能力有限，故我有個期待，那就是政府，尤其是農委會一定要合理去瞭解水利會。我做會長，講起來是不成功，做一日過一日，年年不好過年年過，惟這是我的業務，我不能說有什麼功，但我有過，有二個過，一個是我沒法爭取較多的經費，第二本會經營沒有倒，若倒了，政府就會拿出錢來救。</p> <p>四、各會會長都很用心，大家都很用心，但是最重要是政府有沒有去瞭解實際業務需要。</p>	<p>關係和諧</p> <p>進取盡責</p> <p>認真用心</p>
十一	您多年在農田水利會服務的過程中，您覺得最有成就感的事是什麼？有機會與自己子孫或好朋友說說，您最想分享的事可能	

	是什麼？可以說明一下？	
	<p>一、我民國 50 年 10 月 16 日來會服務，第一件要跟人講的是移用水的觀念，本會曾文水庫完成，自來水要多少水，我們就給多少水，到每年 1.6 億噸時，那時南化水庫尚未完成，爲了向本會拿水，省政府建設廳、曾文水庫、本會等要開會會議決定每個月拿多少水，當時年水量 9 億噸，自來水拿 1.2 億噸，我們不承認，這是硬裁下來，要我們承認，惟要我們承認有條件，若多拿水時要補償費給本會，後來陳耀南協理考慮一個多小時後同意下來，移用水補償制度建立起來了，所以後來若有人說移用水犯法，我說那不要移用水，我不必節約用水給您。</p> <p>二、第二件事是多角化經營的觀念，我們蠻早就有提出這個觀念，期增進水利會之財源收入。</p>	<p>創新 (制度)</p> <p>創新 (經營)</p>
十二	您認爲貴會對職員工作績效的評判，應由誰執行才是最好？（譬如只由主管？或由主管與顧客？或由主管與同仁互評？或其他方式？）而貴會實際上是怎樣評判？	
	<p>一、現在的人事制度與過去的不太一樣，以前是各級主管及會長評判就出去，現在還有人評會，幾分大家都知道，現在年資是有分數的，這叫做辦公，當然這也可以防止有些主管可能亂來，這是制度訂定的考量。</p> <p>二、本會職員多、管理處多，我個人比較偏向由各級主管處理，他們跟職員較有接觸，比較瞭解，有些職員我們比較沒有接觸到，對職員大多只有印象，惟這樣印象的分數會不公平，故我比較傾向由管理處各主管評判。</p> <p>三、這”顧客”，建議修正爲”農民或會員”較好，當然顧客也是可以。由顧客來評判，商店可能比較可以。互評，有可能互相攻擊，但假如是同一層級是可以考慮。其實，我們的業務相當不同，互評並不易。</p> <p>四、目前職員工作績效的評判，我是按照人事有關規定處理。</p>	<p>依規定制度</p>

十三	就您所知，貴會強調組織的效能主要取決於什麼因素？（譬如技術、方法及理性？或員工的滿足及快樂？或其他因素？）	
	<p>一、事實上，業務上都有關心。最近，員工的滿足及快樂，各單位比較會注重這些。假如今天要辦活動，可能有幾十個人要參加，假如要到臺北上課，也會有很多人想參加，我常說輕重問題要解決。所謂關心，現在常是錢的問題，活動多一點，但有時也要看情況。</p> <p>二、有時候我們是關心他，他卻認為跟他很好，故有時候還是需要有點距離，以免誤解，如何運用因人而異，有時是程度上的問題，有時候是認知上的問題。</p> <p>三、我還是重視要把工作做好，要與這個團體要能和諧相處。</p>	關係和諧

基本資料：

1.性別 女 男

2.學歷 國中 高中 大專 大學 碩士 博士

3.年齡 40-45 46-50 51-55 56-60 61-65 66-70 71-75 76-80

4.年資 0-5 6-10 11-15 16-20 21-25 26-30 31-35  
36-40 41-45 45-50 51-55

5.職務 主管

6.職稱 會長

7.經歷：額外工程員、管理員、工程員、助理工程師、副工程師、督導股長、灌溉股長、管理組長、工務組長、主任工程師



## 附錄二

### 深度訪談農田水利會職員實錄

- 一、行政院期能藉由「行政核心價值」積極推廣，達到強力啓動公務人員變革的效果，其目標係建立行政院及地方各級行政機關人員實踐公共服務之價值基礎，型塑優質行政文化，惟農田水利會並非其實施對象。
- 二、公務的推行，爲目的取向，即爲行政，爲有意義的動態過程，即有目的，有過程，有最後產生的效果。每個組織（機關），有其職掌任務，經過推動過程，產生業務效果，在這樣的過程中有多個價值，其中最重要的價值，稱之爲「核心價值」，餘者可能隨著時空或環境因素而有消長或消失。
- 三、據作者所知，各農田水利會尙未確立其從業人員共同之行政核心價值。若能確立該農民團體之行政核心價值，將有助於從業人員執行任務之依循，作爲推動農田水利事業之動力，激發認同及共識，產生積極動機及力量，期發揮農田水利會組織功能及其行政效能，以服務其轄區會員及有效使用灌溉用水，並期農田水利會擴大對社會公共服務之功能。
- 四、深度訪談，爲質化研究過程之一項重要方法，經由資深人員之經歷、體會及看法，由資料分析篩選出「組織使命」、「倫理規範」及「績效導向」三個層面可能之價值，再經量化研究問卷調查過程，篩選出具「多數認同」、「優先性」及「固定性」之「核心價值」，以爲各農田水利會執行任務之依循參考。
- 五、請您依本身之經歷（服務年資超過 20 年）、體會及看法，針對題目內容提出您的意見，不要參考任何資料，直接說出即可。本深度訪談爲學術探討，對訪談者身份保密，請閣下大力協助及幫忙，非常感謝。

編號：M1

題	題目與回答內容	價值項目
一	您在農田水利會就職後，您覺得這個農民團體與其他團體（單位）最大的差別是什麼？	
	<p>1.原則上，水利會為服務性，這農民團體與基層農民有最緊密的關係，尤其在政府全額補助（代繳）會費後，更形顯著。</p> <p>2.農民（會員）有繳會費時，有一點互惠的感覺，即會員繳會費，水利會提供灌溉用水服務，這樣比較有對價的關係。</p> <p>3.現在完全由政府補助會費，更像一個服務的單位，沒有收會費使得農田水利會服務的性質更加突顯。</p> <p>4.所謂緊密，我們所接觸的最基層的農民，也是最弱勢的，但也不一定最弱勢，像有些精緻農業，農民也是很強的。</p>	<p>會員利益</p> <p>互惠性</p> <p>服務性</p> <p>保護弱勢者</p>
二	人們對於農田水利會這個單位應該有很多期望或希望，您最常聽到是什麼？有無例子可以說明一下？	
	<p>1.以本身職務而言，面對會員，常聽到的大部份為爭取渠道建設，大部份更新改善，或土渠改建為混凝土渠道，以利灌排順暢暨交通便利（臨路渠道）及渠道瓶頸段改善。</p> <p>2.例如某區段渠道，因末流段涵洞斷面不足，常造成阻塞，導致排水不足，造成淹水情形，此部份，本會必定優先辦理改善，小工程也可改善大事情。</p>	<p>會員利益</p> <p>創新改善</p> <p>會員利益</p> <p>創新改善</p>
三	依據您多年在農田水利會服務的親身體會，這個農民團體（組織）設立的主要目的與主要功能訴求是什麼？假如由您設定農田水利會的使命，您認為應是怎樣的使命？	
	<p>1.設立主要目的，以辦以農田水利事業為主要目的。</p> <p>2.主要功能，以農民能取水灌溉及排水為主要功能。</p> <p>3.使命，以農田能順利取水灌溉並排水，對整體自然環境、國</p>	<p>會員利益</p> <p>完成組織使命</p> <p>會員利益</p>

	土保育能有一定程度的功能、貢獻。	公共利益 國家利益
四	您認為農田水利會的組織運作功能是管制性的，或服務性的，或兩者兼而有之？	
	1.組織運作功能是大部份服務性。 2.在管制性方面，一個團體，服務會員農田的性質，本來就是要 有相當的制度才能運作。	服務性 依法行政
五	您認為農田水利會所要求的主要工作精神（或說基本態度）是什麼？	
	1.服務、敬業精神。 2.要有心，即要有服務的心及敬業的精神。	服務責任 服務責任
六	您在執行業務的過程中，什麼是您時時告誡自己要遵守的事（或者是規定，或者是原則，或者應該注意的事）？若有新進同仁要您帶，您覺得在工作上您最可能告訴他應注意的事項是什麼？	
	1.依法行政是最基本原則，以敬業的精神，作好份內的工作。 2.對新進仁，首要告訴他的，仍是守法的觀念及吸收學習工作上各項專業技能，以期能在工作上為社會有所貢獻。	依法行政 敬業責任 恪守法紀 專業技能 公共利益
七	您喜歡及不喜歡的長官、同事、部屬及會員，是由於怎樣的情況使您喜歡或不喜歡？您如何與他們相處？在互動的過程中，您認為自己應該守的分際是什麼？有無例子可以說明一下？	
	1.誠信（言行是否一致）為主要判斷因素，再者為每個人的處事態度是否認同。 2.與不喜歡的人相處，一般採敬而遠之的態度。 3.與長官相處，應謹守行政倫理尊重制度。	誠信  依法行政 謹守倫理

	<p>4.與同事、部屬、會員相處，以朋友、長輩、晚輩身份誠信待之。</p> <p>5.做人，本來就要實實在在，一個人只要有誠信，做的事就不會離譜，就不會騙人，做事情就不會投機取巧。</p>	<p>誠信</p> <p>誠信</p>
八	您認為農田水利會對國家、社會應負有什麼責任？	
	<p>1.民以食為天，水利會首應對國家、社會負起之責任為穩定提供灌溉用水，並作好農田排水工作，使基本糧食不虞匱乏。</p> <p>2.有良好灌排系統，對自然生態保育、環境品質維護均有直接效益。</p> <p>3.農民有田種，亦不會發生一些社會問題。</p>	<p>國家利益</p> <p>公共利益</p> <p>公共利益</p> <p>會員利益</p>
九	您對於業務要求績效這事的看法如何？您覺得您業務執成結果如何被評判好壞您較能接受？績效管理這事，依您的看法，如何做可能比較能落實？或者說如何做比較會有效果？	
	<p>1.業務績效，年度交付任務於時效內完成，若績效不好，應予以檢討改進。</p> <p>2.管理績效，以自動自發的心為管理原則，使每位同仁能自我要求作好內的工作。</p> <p>3.在”質”與”量”考量下，依不同業務內容，以公平原則進行績效管理。</p>	<p>成果（效能）</p> <p>進取</p> <p>責任</p> <p>公平</p>
十	在評判自己及同仁的工作績效時，您認為什麼是您最在意的？而這評判原則或標準對於每個人是否有所不同？有無例子可以說明一下？	
	<p>1.評判績效，最在意應為有無”用心”在工作上，主動參與，發現並解決問題，或預先提出問題研議，亦即是主動-自動自發。</p> <p>2.標準，應是一視同仁。</p>	<p>責任</p> <p>進取</p> <p>公平</p>
十一	您多年在農田水利會服務的過程中，您覺得最有成就感的事是什麼？有機會與自己子孫或好朋友說說，您最想分享的事可能是什麼？可以說明一下？	

	<p>1.最有成就感，是民國 73~79 年任職二水工作站時，負責八堡圳 2 萬多公頃水源取水工作，每當颱風或豪雨過後，本會八堡圳臨時攔水壩被沖毀後，必須於第一時間辦理測設工作，並立即施工，每當工程完成能順利將濁水溪溪水引入農田灌溉，看到農民勤奮的在田裡工作，就是最快樂、最有成就感的事。</p>	<p>責任 進取 會員利益</p>
十二	<p>您認為貴會對職員工作績效的評判，應由誰執行才是最好？（譬如只由主管？或由主管與顧客？或由主管與同仁互評？或其他方式？）而貴會實際上是怎樣評判？</p>	
	<p>1.工作績效之評判及執行，係由各單位主管暨同仁意見，是最好的方式。互評，大家可以互相參考一下。</p> <p>2.本會實際上，係由各級主管評判，考績部份，再由會長裁決。</p> <p>3.有時候，我會找幾個比較敬業的同事，聊一下同事間的工作情形，以為參考。</p>	<p>公開協商  諮商</p>
十三	<p>就您所知，貴會強調組織的效能主要取決於什麼因素？（譬如技術、方法及理性？或員工的滿足及快樂？或其他因素？）</p>	
	<p>1.效能，主要取決於技術、經驗及制度。</p> <p>2.一個單位就一個大家庭，大家能互相體諒及幫忙最為重要，雖然有時意見不一會有衝突，沒有關係，經過互相溝通後，就有改進，有改進就會有進步。</p>	<p>專業 互相合作 相互溝通 持續改善</p>

編號：M2

題	題目與回答內容	價值項目
一	您在農田水利會就職後，您覺得這個農民團體與其他團體（單位）最大的差別是什麼？	
	<p>1.農田水利會雖為農民團體，但具公法人位階，半公半私，有別於其他農民團體。</p> <p>2.農田水利會較其他農民團體更具服務、非營利之特性。</p> <p>3.以本會為例，比較其他農民團體較少派系、政治色彩。</p> <p>4.員工的心聲，在福利、權益方面，農田水利會從業人員不是公務人員，但在義務、責任及懲罰方面，又比照公務人員處理及管制，故希望業務推動過程能多一點尊重水利會意見，在經費及員工福利方面，也能提升。</p> <p>5.日本土地改良區是做下游末端的田間服務，水源及幹線等是政府辦理的，故實際上，我國農田水利會的任務，很多是政府該做而水利會秉承政府來推行，況農田水利會的輸水渠道不只是輸送灌溉用水，也輸送民生及工業用水，這一部分所需的經費，政府及全民要來協助負擔。</p> <p>6.水利會很願意替政府去做一些工作，但因為經費問題，有些沒辦法做到，且每個地方特性不同，政府賦予水利會相當之公權力及充足的補助經費，以達成公法人的職責。</p>	<p>半官半民</p> <p>服務性</p> <p>非政治性</p> <p>半官半民</p> <p>會員利益</p> <p>國家利益</p> <p>公共利益</p> <p>公法人</p>
二	人們對於農田水利會這個單位應該有很多期望或希望，您最常聽到是什麼？有無例子可以說明一下？	
	<p>1.農民最常詢問水利會放水時程，尤其灌溉計畫日期快結束時，最常聽到農民希望延長供灌，因為水利會是依照現地大部分栽植作物擬定灌溉計畫，某些農民作物栽植不一樣，當灌溉用水放水要結束，常透過關係希望延長供水時間，俾利他們作物收成。</p> <p>2.最常聽到希望改善其農區之灌排水路，改為混凝土 U 型溝。</p>	<p>會員利益</p> <p>改善服務</p> <p>公共利益</p>

	<p>3.政府水利單位常希望協商支援他標的用水，尤在缺水地區蓋科學園區，常要求協商支援該用水，要我們配合政策支援。</p> <p>4.會費代繳，這當然是政府的德政，但可能不是最好的措施，因非水利會灌區的農民也想加入會員，造成困擾。這會費代繳並沒有達到水利會的經營需要，必須靠賣土地、設施收取搭排費、會員資產多角化經營來賺點錢，方能維持水利會正常營運，故可說水利會會員也有配合款。</p>	<p>國家利益</p> <p>會員利益 責任</p>
三	<p>依據您多年在農田水利會服務的親身體會，這個農民團體（組織）設立的主要目的與主要功能訴求是什麼？假如由您設定農田水利會的使命，您認為應是怎樣的使命？</p>	
	<p>1.農田水利會設立主要以提供農田灌溉用水及農田排水之營管為目的，這也是水利會最主要的使命，也是需要達到的目的。</p> <p>2.為了完成水利會灌排使命，必須相關營管人力和經費，但目前水利會人力有限，尤其多為財源困難，應設定培養留住人才及籌財多角化經營之配套使命。</p> <p>3.水利會從業人員要有安定的心才能安心留會任職。新進人員有可能聽到窮的水利會員工薪水可能會發不出來，且水利會福利沒有像公家機關那樣有月退俸、有 18%，故考上農田水利會的年輕人會再去考特考、高考，尤其工程人員的情況更為嚴重，如考進來幾十人，最後留下來服務的可能只有個位數。故水利會的考試，好像是公職考試的跳板，農田水利會的福利若能好一點，個人認為比較能留住人才。</p>	<p>會員利益 責任</p> <p>會員利益 創新改善</p>
四	<p>您認為農田水利會的組織運作功能是管制性的，或服務性的，或兩者兼而有之？</p>	
	<p>兩者兼而有之，有關組織運作是有規劃、有系統、有次第等管制性的，對農民得到灌排之功能則為服務性的。</p>	<p>服務性 管制性</p>
五	<p>您認為農田水利會所要求的主要工作精神（或說基本態度）是什麼？</p>	
	<p>1.農田水利會員工傳統精神多任勞任怨，要求員工不分假日、</p>	<p>任勞任怨</p>

	<p>颱風、每天 24 小時之服務基本態度。因為灌溉與排水並不是星期六、星期日就不用通水，它是日夜不停的流，不是說上班 8 小時即可，這跟其它單位不一樣，故員工要認清水利會的任務與責任。</p> <p>2.農田水利會替政府擔負許多原應政府該做的事，敬請政府相關單位多多尊重水利會，勿一味以管制、束縛之觀念處理水利會之人和事等相關事宜。</p>	<p>責任</p> <p>會務自主</p>
六	您在執行業務的過程中，什麼是您時時告誡自己要遵守的事（或者是規定，或者是原則，或者應該注意的事）？若有新進同仁要您帶，您覺得在工作上您最可能告訴他應注意的事項是什麼？	
	<p>1.時時告誡自己要多瞭解本身業務相關法規，行事須在合法、合程序之原則下處理。</p> <p>2.告誡自己要重視倫理，對長官要尊重、有禮貌，以惜福感恩的心態，做自己該做的事。</p> <p>3.告誡新進同仁上述事項外，應多看、多學習前人處理經驗和卷宗案例，參加開會要有備而去，應酬要注意身體等。</p>	<p>依法行政</p> <p>責任</p> <p>關係倫理</p> <p>進取</p> <p>專業</p>
七	您喜歡及不喜歡的長官、同事、部屬及會員，是由於怎樣的情況使您喜歡或不喜歡？您如何與他們相處？在互動的過程中，您認為自己應該守的分際是什麼？有無例子可以說明一下？	
	<p>1.辦事認真用心者，自然喜歡，混水摸魚不用心工作者，自然不喜歡。</p> <p>2.有心學習者，多利用機會傳承和交換意見。</p> <p>3.認清自己權責，做什麼像什麼，對事不對人等，為自己應守之分際。</p> <p>4.水利會員工素質參差不齊，像某人辦水源調配，他就任勞任怨，非常用心，雖然執行不是十全十美，但是我一直教導他，他也很用心學，我拿以前一些資料傳承給他，教導他如何與</p>	<p>敬業</p> <p>進取</p> <p>責任</p> <p>任勞任怨</p> <p>進取</p> <p>專業</p>

	<p>其它單位協商、應對，以維護水利會權益。</p> <p>5.工作，最主要是要用心，而有經驗者要將經過、要領傳承。</p> <p>6.跟長官有意見不同時，不要發脾氣，有些人脾氣壞到跟會長也要噏聲。以前，長官跟下屬，甚至師兄師弟、學長學弟，那分際就不得了了，這就很有倫理關係，現在雖然變得比較薄弱，但仍要守分際。不管怎樣，要認清自己的權責，可以有意見，大家討論，不管怎樣，對事不對人，不要因為意見不一樣，就懷怨在心。</p>	<p>相互溝通</p> <p>敬業</p> <p>服從指揮</p> <p>責任</p> <p>關係倫理</p>
八	您認為農田水利會對國家、社會應負有什麼責任？	
	<p>1.秉承政府辦理農田灌溉排水事業，服務農民之責任。</p> <p>2.配合國家政策、適時支援用水、安定社會民生之社會義務。</p> <p>3.扮演政府與農民之橋樑，推動農村之發展。</p>	<p>會員利益</p> <p>責任服務</p> <p>公共利益</p> <p>國家利益</p>
九	您對於業務要求績效這事的看法如何？您覺得您業務執成結果如何被評判好壞您較能接受？績效管理這事，依您的看法，如何做可能比較能落實？或者說如何做比較會有效果？	成果導向
	<p>1.業務要求績效本無可厚非，但應視業務之性質、內容、數量、處理難易度或複雜性等，對業務承辦人或業務執行好壞，均應有不同之考評配套。</p> <p>2.績效管理包括質、量、時效等，宜列表管制定期追蹤，較可落實。</p>	<p>成果導向</p> <p>專業</p> <p>效能管制</p>
十	在評判自己及同仁的工作績效時，您認為什麼是您最在意的？而這評判原則或標準對於每個人是否有所不同？有無例子可以說明一下？	
	<p>1.最在意個人對業務用心情形，及平時工作態度。</p> <p>2.各人辦理業務類別有所不同，亦為考量因素。</p> <p>3.直屬主管很重要，最清楚誰用心及誰不用心。</p> <p>4.有些人，根本心不在焉，有時候會氣死人。</p> <p>5.只要用心，即使不太靈活的人，慢慢也會成材。</p>	<p>敬業</p> <p>差別考量</p>

十一	<p>您多年在農田水利會服務的過程中，您覺得最有成就感的事是什麼？有機會與自己子孫或好朋友說說，您最想分享的事可能是什麼？可以說明一下？</p>	
	<p>1.在水利會服務，調配用水供應農田灌溉，並對滋養大地、大自然之助益外，另適時調配支援社會用水需求及對維護水利會水權、用水等相關權益之努力等，相當有成就感。</p> <p>2.分享水利會水源調配相關事蹟，並告知水利會誠乃積德之事業，應惜緣、惜福、感恩。</p> <p>3.水源的管理及調配，在本地區是非常重要的，本地區不曾發生重大的自來水停用問題，主要是水利會常調配水源支援其用水，才能達到。</p> <p>4.本地區之輪灌制度是世界有名的，目前運作情形相當得宜，也相當順利。</p> <p>5.水利會員工深入基層，比較瞭解地方的特性，做起來比較好，假如由公務機關來做，不見得可以做得比較好，它需要以用心及認真來建立工作精神，任勞任怨，所以我一直強調，來水利會工作，一定要認清水利會的工作精神是什麼。</p>	<p>會員利益 公共利益</p> <p>服務 奉獻 專業 公共利益</p> <p>效能</p> <p>專業 進取 任勞任怨 責任</p>
十二	<p>您認為貴會對職員工作績效的評判，應由誰執行才是最好？（譬如只由主管？或由主管與顧客？或由主管與同仁互評？或其他方式？）而貴會實際上是怎樣評判？</p>	
	<p>1.還是現行由各級主管分層逐級考評之制度，惟如何落實才是關鍵。</p> <p>2.主管與同仁互評，可能會造成沒有倫理了，像有些私立學校，學生考評老師，造成老師一味討好學生。</p> <p>3.我個人評判工作績效，係以用心、認真者為優先，大家差不多者，也要給一些鼓勵，但表現特別差者，評比自經常較差。</p>	<p>依法行政</p> <p>關係倫理</p> <p>敬業</p>
十三	<p>就您所知，貴會強調組織的效能主要取決於什麼因素？（譬如技術、方法及理性？或員工的滿足及快樂？或其他因素？）</p>	
	<p>1.人力因才因地配置。</p>	<p>專業</p>

<p>2.執行業務要縱向、橫向聯繫，有系統的處理。</p> <p>3.激發團隊榮譽之精神。</p> <p>4.本會，在社會上是金字招牌，該做的事一定要做好。大家要有向心力，要有團隊榮譽，要認真用心的從事工作，以維護水利會之信譽為己任。</p> <p>5.如何留住人才，家庭因素很重要，且專長在那裡，配置在那裡，另在福利上，也希望政府能予提升，使員工感受到水利會秉承政府推行農田水利事業及任務，而不只是在私人單位工作而已。</p>	<p>系統化</p> <p>榮譽感</p> <p>團隊精神</p> <p>責任感</p> <p>專業用人</p> <p>增進福利</p>
--	--



編號：M3

題	題目與回答內容	價值項目
一	您在農田水利會就職後，您覺得這個農民團體與其他團體（單位）最大的差別是什麼？	
	<p>1.農田水利會這個團體，係與純樸農民為伍，普遍感覺到特別的溫馨，具感性及和諧性的特質，亦可說較封閉性。</p> <p>2.如與農會的差別，農會要自己謀生，靠信用部賺錢，才能移撥經費出來，由其推廣部做服務農民的動作，農會總幹事要去規劃、奮鬥，好好去賺錢，但水利會是預算制，在安定中可以好好服務農民。</p> <p>3.我們水利會是專業的服務團體，拿政府的錢，為農民做專業的服務工作，所以我說水利會真的不是政治團體；為農民做好服務工作，才是真正能夠替政府解決一些事情。</p> <p>4.農田水利會為農民農業生產的灌溉用水做最適當的服務，這是不容易被其它單位所替代的。</p>	<p>親切、封閉性</p> <p>會員利益 專業服務 非政治性 國家利益 服務農民</p>
二	人們對於農田水利會這個單位應該有很多期望或希望，您最常聽到是什麼？有無例子可以說明一下？	
	<p>1.以純農民來說，希望水利會供給優質無缺之水源及暢通的排水系統以助其農作生產。</p> <p>2.一般人希望提供更多生活及生態的功能，以確保生態環境及提高生活品質。</p> <p>3.像圳路幹線生態工程、水車等綠美化工程，這是一般人或社區居民所期待的，但對農民來講，這不是絕對重要的事，農民要的是對生產有幫助的適度灌溉用水及適當排水。</p>	<p>優質服務</p> <p>擴大服務功能</p> <p>公共利益 有效服務</p>
三	依據您多年在農田水利會服務的親身體會，這個農民團體（組織）設立的主要目的與主要功能訴求是什麼？假如由您設定農田水利會的使命，您認為應是怎樣的使命？	
	1.水利會的宗旨是替政府用專業的技術為農業界提供生產相關	專業服務

	<p>灌排的各種軟硬體設施及各項服務工作，目的為農民而設，功能當然是為提昇農業生產的質與量。</p> <p>2.個人認為水利會的使命就是領導者要妥善運用資源，創造財源及適當人力運用，以達到政府照顧農民的目的。</p>	<p>會員利益</p> <p>專業</p> <p>創新</p> <p>會員利益</p>
四	您認為農田水利會的組織運作功能是管制性的，或服務性的，或兩者兼而有之？	
	<p>1.基本上，水利會組織運作功能是管制性與服務性，兼而有之。</p> <p>2.某些任務推動必須有管制性，始能達成，但對農民的任務而言，應強調其服務性。</p>	<p>管制性</p> <p>服務性</p>
五	您認為農田水利會所要求的主要工作精神（或說基本態度）是什麼？	
	<p>1.水利會的主要工作精神應該抱持做善事作功德的心態，把服務農民的各項工作當作自己的事，更甚而應秉持虛心認真的態度，去從事水利工作。</p> <p>2.我們是準公務機關，公務人員基本上應該奉公守法，我一直認為水利會是在做功德的事，是良心事業，從業人員有沒有認真做事，農民會感覺得到。</p>	<p>為善奉獻</p> <p>認真虛心</p> <p>恪守法紀</p> <p>責任</p>
六	您在執行業務的過程中，什麼是您時時告誡自己要遵守的事（或者是規定，或者是原則，或者應該注意的事）？若有新進同仁要您帶，您覺得在工作上您最可能告訴他應注意的事項是什麼？	
	<p>1.執行水利會等業務，其種類很多，內業猶如公務員應依法行政，但從事外業為農民服務時，就必須設身處地以農友的心意為導向，這是必然的原則。</p> <p>2.對新進人員，當以身作則，並告知應以農民的想法，以妥善、誠意的態度來做人、做事。</p>	<p>依法行政</p> <p>會員利益</p> <p>責任</p> <p>誠敬</p>
七	您喜歡及不喜歡的長官、同事、部屬及會員，是由於怎樣的情	

	況使您喜歡或不喜歡？您如何與他們相處？在互動的過程中，您認為自己應該守的分際是什麼？有無例子可以說明一下？	
	<p>1.一個團體，難免有階層、年資之分，而工作伙伴每人都具個性，或有不投緣，或有較怪異者，在互動過程中，若溝通不如預期，此時儘可能設身處地去考慮到對方的想法，假如得理不饒人，硬碰硬去衝它，可能會造成團體的不和諧，對團體也沒好處。</p> <p>2.若仍不可理喻時，則低調處之，有效妥善去應對，但不要得理不饒人硬碰，反而可能引起更大的困擾。</p> <p>3.舉例並不容易，單位裡面，某些人個性比較特殊，與人格格不入的情況，難免會有，說真的，我感覺上沒有那麼深，每個都是好同事。個性比較特殊、封閉的，他們不會主動與你打招呼，但我們也會主動去跟他們打招呼，我們年紀比較大、比較資深，應該比較主動去帶領那些個性比較特殊的人，來和其它同事合群，這是我們資深者應該做的事情。</p> <p>4.要用勸導方式，主動善意的釋出，讓他感受到水利會大家要團結合作，不要格格不入，這樣對自己不好，對別人也不好。年長者、職位比較高者，要有這雅量去勸導，儘量去勸導，雖然不一定能改變，但維持團體和諧的事，要儘量去做。</p> <p>5.故謹守本分，尊重對方，己所不欲勿施於人，以維持良好互動為原則。</p>	<p>責任</p> <p>同理心溝通</p> <p>主動溝通</p> <p>責任</p> <p>團結合作 勸導</p> <p>守分尊重 他人</p>
八	您認為農田水利會對國家、社會應負有什麼責任？	
	<p>1.水利會是工商社會中較不受重視的團體，然其責任在維護國家糧食安全及在照顧農家維持社會安定，具有不可忽視的責任與功能。</p> <p>2.我們為農民服務是應該的、是自然的，若做不好，是會被指謫的。在工商業景氣的時候，全面都好，但在不景氣時，農業會吸納一些失業人口，這時候灌溉排水業務更能展現農田</p>	<p>國家利益</p> <p>公共利益</p> <p>會員利益</p> <p>服務責任</p> <p>公共利益</p>

	<p>水利會的重要性；另如缺水、颱風豪雨的時候，農田水利會的功能也更能顯現，也受到重視，在風調雨順時，反而看不太出來。</p> <p>3.大家要有這個度量，以做公德的心及服務的態度來做事。</p>	為善服務
九	<p>您對於業務要求績效這事的看法如何？您覺得您業務執成結果如何被評判好壞您較能接受？績效管理這事，依您的看法，如何做可能比較能落實？或者說如何做比較會有效果？</p>	
	<p>1.工作績效，很難評斷，很難量化，首長如果用心一點，大概可以看得出來，但一般人可能就不容易看出來，另像總務組的人，就可能不瞭解工務組的人在做什麼。水利會有人事考核機制，但有時候它是型式上的。</p> <p>2.業務績效，分內外兩項，內業控管好行政相關配套措施，其績效由農委會之檢查機制，可以量化評定；外業則是農民感受最深，普通獲得外部農民肯定，即是績效好，即整體團隊的表現得問農民，但有時也牽涉到當地民情如何。</p> <p>3.個人自動自發願意奉獻，一定比較會有效果，亦容易獲得肯定。</p>	<p>責任 專業</p> <p>成果導向 會員利益 進取奉獻</p>
十	<p>在評判自己及同仁的工作績效時，您認為什麼是您最在意的？而這評判原則或標準對於每個人是否有所不同？有無例子可以說明一下？</p>	
	<p>1.評判自己及同仁的工作績效，除工作任務分配執行成果具有明確指標，可衡量其績效好壞，大部分而言，以個人的能力、熱心配合協調度來從事應較易被認同，更坦然說，水利會是服務業，要憑良心去從事，會更有績效。</p> <p>2.換言之，激發同仁要有做善事的心態，個人在意於水利會上班是良心工作，故希望以人性化管理方式，以喚起同仁自動自發的服務精神。</p>	<p>成果導向</p> <p>熱心協調</p> <p>為善責任 自發服務</p>
十一	<p>您多年在農田水利會服務的過程中，您覺得最有成就感的事是什麼？有機會與自己子孫或好朋友說說，您最想分享的事可能</p>	

	是什麼？可以說明一下？	
	<p>1.個人服務 34 年餘，從基層收水利會費、設計工程、現場監工直接服務農民的需要，進而帶領一工作站為民服務繼而有機會決策執行服務工作而受肯定，亦受獎多次乃是在水利會默默服務中獲得最大欣慰之事。</p> <p>2.也鼓勵同仁只要有心奉獻都會受肯定及受獎的一天。</p> <p>3.我個人印象最深刻的事，於民國 72、73 年當站長的時候，該站灌溉轄區約 600 多公頃的會員地，剛好有劃編規定，我帶領 4 位同仁全面性總調查，結果發現我們某圳水頭上面都是吃得到水的農地，但沒有編入，經過編納程序，該站一下子增加 600 多公頃的會員地，爲了這件事，以前的會長也真的很感動，把我跳升爲工程師及工作楷模。納入會員地，他們要繳會費，水利會增加會費收入，政府也增加水利會之補助經費，也增加本會人力編置額度（75 年以後增加 2 人編置人力），這樣照顧及服務農民也更周到，雙贏大家都受益，個人感受是很有成就感。</p>	<p>服務受肯定</p> <p>有心奉獻</p> <p>功績用人</p> <p>會員利益</p> <p>進取有成</p>
十二	<p>您認爲貴會對職員工作績效的評判，應由誰執行才是最好？（譬如只由主管？或由主管與顧客？或由主管與同仁互評？或其他方式？）而貴會實際上是怎樣評判？</p>	
	<p>1.水利會職員工作績效評判，基本上已有人事查核及考核機制，層層考核且用人評會共識決議來評定，惟這模式易流爲形式。</p> <p>2.個人認爲會長的客觀公正，才有辦法執行公正的績效，評定每位職工的績效。</p>	<p>依法行政</p> <p>客觀公正</p>
十三	<p>就您所知，貴會強調組織的效能主要取決於什麼因素？（譬如技術、方法及理性？或員工的滿足及快樂？或其他因素？）</p>	
	<p>1.一個單位的績效，除個人偶有特出表現之外，整個團體的上班氣氛和諧程度，社會觀感皆可決定該組織的效能。</p> <p>2.其實技術、方法及理性皆有關係，而結果是員工都能感覺在</p>	<p>關係和諧</p> <p>專業</p>

<p>水利會團體工作是快樂的、是幸福的，則組織的效能絕對是正面的，可肯定的。</p> <p>3.基本上，團結和諧，上班氣氛好，大家互動良好，在專業上可以互相補充，有加乘、加分作用，可以增加效率，整個水利會的效能就比較容易展現；若經常有內鬥的情形，效能會打折扣，大家不敢做事，做事的人可能被扯後腿，或被打小報告，或是檢舉，多做多錯，不做不錯，你說這個單位的效能會有多好？這很難的。</p>	<p>樂在工作</p> <p>良好互動</p> <p>互助合作</p>
---	-------------------------------------



編號：M4

題	題目與回答內容	價值項目
一	您在農田水利會就職後，您覺得這個農民團體與其他團體（單位）最大的差別是什麼？	
	農田水利會，說它是公務機關，好像也不是，說它是一般農民團體，人家也不這麼想，所以有時覺得整個機關的定位很曖昧。	非公非民
二	人們對於農田水利會這個單位應該有很多期望或希望，您最常聽到是什麼？有無例子可以說明一下？	
	<p>1.農田水利會秉承政府推行農田水利事業，主要業務為灌溉排水，另外水溝不再單純只是功能性輸水，渠道改善也必須兼顧農路的改善，或堤岸做些加強，使農機或交通工具進出農田更方便。</p> <p>2.這幾年農委會推動三生功能，圳路綠美化及生態工程，都會納入要求。</p> <p>3.早期農民的參與度比較強，不管是幹渠或田間水路，農民會主動參與清淤的工作。但隨著工商業化及都市發展，現在整個社會型態改變，農民也可能比較忙，不僅幹渠、田間水路、私設渠道，只要屬於公用性質，相關維護工作，都希望水利會介入協助，水利會比過去需提供較多樣的服務。</p> <p>4.以前一大片是水田，服務的對象很清楚，大家都種水稻，現在買農地不一定種水稻，有的當作是一種投資性質，而雜作種植面積相對多一點。</p> <p>5.農民對水利會服務要求與該會的財務狀況可能成一定比例，如過去財務狀況比較差，農民的要求不多，因為做不到，現在財務狀況好了，農民就比較會有所要求，希望水利會能多一些幫忙。譬如圳溝旁邊，以前都是農地，現在有些蓋農舍，故比較有出入方便的要求，如道路，或水溝加蓋。</p> <p>6.比較常聽到的大都是希望水利會協助灌溉排水問題，有些有</p>	<p>會員利益</p> <p>公共利益</p> <p>會員利益</p> <p>多樣服務</p> <p>增多服務</p> <p>增進會員利益</p>

	<p>農路的要求，有一大部分的農民則希望農地能變更開發使用，已是都市計畫區的農業區農地，有沒有可能變更其它使用，如住宅、商業使用。未來，水利會的財源還是很重要，沒有財源，很多事情沒辦法做。近年，因利息降低，房租收入減少，甚至退租，使得水利會的收入受到影響。</p> <p>7.農田水利會的永續經營必須要有健全的財務。有財務的支持，水利會可以做更多的服務，對於業務的精進，也會很有幫助。</p>	增強財力
三	依據您多年在農田水利會服務的親身體會，這個農民團體（組織）設立的主要目的與主要功能訴求是什麼？假如由您設定農田水利會的使命，您認為應是怎樣的使命？	
	<p>1.農田水利會設立主要目的在推行農田水利事業。</p> <p>2.未來農田水利會的使命可以著重灌溉管理及配水技術等軟體提升。</p>	會員利益 創新改善
四	您認為農田水利會的組織運作功能是管制性的，或服務性的，或兩者兼而有之？	
	<p>1.農田水利會秉承政府推行農田水利事業，服務性質就跑不掉，但是資源有限，所以必須有些管制措施，以維持用水秩序，這是沒辦法的事。</p> <p>2.簡言之，服務性為最優先考量，但因資源有限，故必須有所管制。</p>	服務優先性 管制性為輔
五	您認為農田水利會所要求的主要工作精神（或說基本態度）是什麼？	
	在農田水利會工作，基本的工作精神及態度是服務，它不是營利事業是社會服務業。只是要有足夠財源做後頓。	服務精神
六	您在執行業務的過程中，什麼是您時時告誡自己要遵守的事（或者是規定，或者是原則，或者應該注意的事）？若有新進同仁要您帶，您覺得在工作上您最可能告訴他應注意的事項是什麼？	

	<p>1.農田水利會定位為公法人，從業人員為刑法上的公務員，所以執行公務的過程，要依法行政、恪守法紀。</p> <p>2.有些人可能會把你定位為一般團體，但遇到事情的時候，執法單位對你的看法是公務人員。雖然是自有財源，但仍需依法規使用。</p> <p>3.有新進人員要我帶，我會希望他對於公務人員的法規要適度的認識，熟悉工作有關的人、地、物。當然，工作職掌相關法規、技術等職能是必備的。</p>	<p>依法行政 恪守法紀</p> <p>專業技能</p>
七	<p>您喜歡及不喜歡的上官、同事、部屬及會員，是由於怎樣的情況使您喜歡或不喜歡？您如何與他們相處？在互動的過程中，您認為自己應該守的分際是什麼？有無例子可以說明一下？</p>	
	<p>1.由於立場不同，觀點會不一樣，不管是上官、會務委員、會員，基本上尊重他們的看法，但有時候真的行不通時，個人的立場讓對方知道，這樣當然不免會得罪人。</p> <p>2.每個上官都有其特質，有些上官會很尊重你，有些上官有自己的看法與堅持。</p> <p>3.在互動的過程，最需要遵守的是分際，因為每個人的工作不太一樣，自己的工作會去加強，不同部門的事，因自己並不瞭解，我比較不會去說長論短，不在其位不謀其政，盡自己本份，且尊重別人工作執掌。</p> <p>4.同事之間，不喜歡有人在背後說一些沒有證據的指控，或說三道四，但難免會碰到這樣的同事。</p> <p>5.時空背景不同，人力資源、工作性質、上官的要求、重視的事情也不一樣，不能以當下眼光做論斷好壞對錯，我個人不談論別人的工作。</p> <p>6.假如那業務我曾經手過，可以把自己所瞭解的給當事人做參考，但法規、外在環境一直在變，故僅供參考。</p>	<p>服從指揮</p> <p>專業</p> <p>守分盡責</p> <p>守分</p> <p>經驗傳承</p>
八	<p>您認為農田水利會對國家、社會應負有什麼責任？</p>	

	基本上我認為把本業工作優先做好，除了水利會基本業務外，目前農委會在推三生業務，如渠道週邊的生態，鄰近居民的生活空間，在能力可及的範圍內我會投入辦理，又如灌區內住戶跟水利會有關議題會反應給里長、民意代表等，地方政府會要求水利會說明，或進一步配合處理，水利會已是公用事業系統的一環。	會員利益 優先 公共利益 兼顧
九	您對於業務要求績效這事的看法如何？您覺得您業務執行結果如何被評判好壞您較能接受？績效管理這事，依您的看法，如何做可能比較能落實？或者說如何做比較會有效果？	
	1.績效方面，本會並未別強調，但每項業務都有執行步驟及時效需掌握。 2.不管是內勤或外勤都很重要，對外業務推動，需其它組室的協助，事情才能推得順利。工作份量較接近者，績效評比較容易，但業務不同時，績效評比並不容易。	依法行政  內部協助
十	在評判自己及同仁的工作績效時，您認為什麼是您最在意的？而這評判原則或標準對於每個人是否有所不同？有無例子可以說明一下？	
	1.每個人評判工作績效的標準不盡相同，有些人比較注重人際關係、有些人重視工作技巧，最終目的在及時有效完成任務。 2.有些人對於喜歡的工作，他會想做，但對於不喜歡的工作，他則消極應付。 3.工作態度可以的話，對於不喜歡的工作，也會有心要把它做好。 4.自己份內的工作，一定要做好，才有辦法與其它單位互動與討論。 5.有些工作態度比較差的同仁，不僅會影響到他本人工作績效，也會影響到其它同仁的工作績效。	效能  責任感  盡責
十一	您多年在農田水利會服務的過程中，您覺得最有成就感的事是什麼？有機會與自己子孫或好朋友說說，您最想分享的事可能	

	是什麼？可以說明一下？	
	有些人認為有點規模才有成就感，但我覺得不見得一定要規模大才会有成就感。一項有效的措施，得到相關農民的肯定，不在業務規模的大小，都會覺得有成就感。	受會員肯定
十二	您認為貴會對職員工作績效的評判，應由誰執行才是最好？（譬如只由主管？或由主管與顧客？或由主管與同仁互評？或其他方式？）而貴會實際上是怎樣評判？	
	工作績效的評判，本會目前係由各單位主管考評，再送人事評議委員會複評，最後才由會長評定。	依法行政
十三	就您所知，貴會強調組織的效能主要取決於什麼因素？（譬如技術、方法及理性？或員工的滿足及快樂？或其他因素？）	
	<p>1.工作方向及相關規定能更明確、可行，同仁比較可以依循，團隊氣氛融洽士氣好，績效會相對提高，在推動業務上應該有幫助。</p> <p>2.法規要隨著時空環境修正，不行的就要改，不要墨守成規。</p> <p>3.我對於同事有一個原則，該我們做的我們不要推，該做的事提早完成。跟其它的部門或其它的單位一樣秉持這樣的原則；不該我們做的，想辦法讓人家瞭解，有些業務你接下來，你要衡量水利會的財務狀態是否可以負擔。</p> <p>4.會長常說，有問題要講出來，內部討論事情的時候，我也常會問，有什麼困難，有什麼問題，有些人在會場上不會講，但也沒關係，私底下也可以講。</p> <p>5.我認為工作態度及單位的向心力很重要，雖然大家的能力不見得一樣；但大家願意一起同心協力處理事務，整體效率可明顯提高，本單位這方面還算不錯。</p> <p>6.我個人希望每位同仁都能獨立作業，實務上適度放手、容許出小錯是必須的。</p>	<p>目標明確 團隊融洽</p> <p>創新改善 責任</p> <p>公開溝通</p> <p>工作態度 同心協力</p> <p>授權自主</p>

編號：M5

題	題目與回答內容	價值項目
一	您在農田水利會就職後，您覺得這個農民團體與其他團體（單位）最大的差別是什麼？	
	<p>1.農田水利會服務的對象是最基層農民，且國家賦予公法人的地位，屬事業單位，但非以營利為目的。</p> <p>2.農田水利會當時設立的宗旨是為農田灌溉與排水。</p> <p>3.農田水利會，以前服務的對象為會員農民，比較單純，會費政府代繳後，且現在是民主時代，故服務的對象變成包羅萬象，即有相關的業務都會進來。</p> <p>4.農田水利會比其它團體的服務性質高。</p>	<p>會員利益</p> <p>會員利益</p> <p>公共利益</p> <p>服務性團體</p>
二	人們對於農田水利會這個單位應該有很多期望或希望，您最常聽到是什麼？有無例子可以說明一下？	
	<p>1.在整體領域內，人們希望農田水利會能關心到整體相關水利建設，至於會員農民，則期望各系統之灌排水路能改善為混凝土設施，且在灌排用水方面能做得更多、更好。</p> <p>2.如目前各小給、小排水路，尚未改善為混凝土者甚多，影響到農地所有權人之灌溉與排水順暢，造成下游農田無法享受灌溉用水及遇下雨則易淹水，其農作物浸水後，造成作物生產品質與產量下降。</p> <p>3.水量分配不均為常見的，每個鄉鎮都有水尾田，得到的水量都比較不夠，若以鄉鎮論，沿海鄉鎮灌溉水量不足的情況更加明顯。</p>	<p>公共利益</p> <p>會員利益</p> <p>創新改善</p> <p>會員利益</p> <p>公平</p>
三	依據您多年在農田水利會服務的親身體會，這個農民團體（組織）設立的主要目的與主要功能訴求是什麼？假如由您設定農田水利會的使命，您認為應是怎樣的使命？	
	1.農田水利會設立主要目的與使命，不外乎秉持政府政策在農田灌溉與排水領域內來服務廣大基層農民，且扮演政府與農	<p>會員利益</p> <p>國家利益</p>

	<p>民間橋樑的角色，以減低農民抱怨。</p> <p>2.個人認為應積極加強農田灌溉排水管理，促進農業升級、提高單位面積產量與品質及提升社區總體營造，以改善農村社區生活品質，並帶動地區整體生態活絡，使水資源能充分利用，以造就國家之經濟發展及農田水利會之永續經營。</p>	<p>會員利益</p> <p>公共利益</p> <p>國家利益</p>
四	<p>您認為農田水利會的組織運作功能是管制性的，或服務性的，或兩者兼而有之？</p>	
	<p>1.農田水利會的組織運作功能是兼具管制性與服務性。</p> <p>2.在法規範圍內是管制性的。</p>	<p>服務性</p> <p>管制性</p>
五	<p>您認為農田水利會所要求的主要工作精神（或說基本態度）是什麼？</p>	
	<p>1.應秉持政府政策辦理轄區內農田灌溉排水事務及相關水利工作事宜。</p> <p>2.擴大服務會員農民，扮演政府與農民間橋樑，使政策能落實貫徹，促進農民對政府有向心力與信賴感。</p> <p>3.無論如何，服務態度上要忍辱負重、任重道遠。</p> <p>4.服務也是必須在法的範圍內，雖然說目前服務內容包羅萬象，但不合法、不適當的事，要服務也不適當。</p>	<p>服務性</p> <p>任勞任怨</p> <p>恪守法紀</p>
六	<p>您在執行業務的過程中，什麼是您時時告誡自己要遵守的事（或者是規定，或者是原則，或者應該注意的事）？若有新進同仁要您帶，您覺得在工作上您最可能告訴他應注意的事項是什麼？</p>	
	<p>1.遵守依法行政，處理事務應有原則。</p> <p>2.奉公守法、公正不阿。</p> <p>3.虛心學習，自動自發，不斷檢討，悉心研究，力求改進，並與有經驗者請益。</p>	<p>依法行政</p> <p>恪守法紀</p> <p>自動進取</p> <p>創新改善</p>
七	<p>您喜歡及不喜歡的長官、同事、部屬及會員，是由於怎樣的情況使您喜歡或不喜歡？您如何與他們相處？在互動的過程中，您認為自己應該守的分際是什麼？有無例子可以說明一</p>	

	下?	
	<p>1.不喜歡的長官：帶領方法較有心機，善用手法，並用不實之謊言向上層報告，說三道四，破壞同事間感情，造成上級長官不信任，終身被列為黑名單，遭受不平等待遇。</p> <p>2.喜歡的長官：心境善良，帶領方法，較溫和，處事又正直不阿，無心機，且能教導有方，在其帶領之下，有如一家人，同事之間和睦相處，團結向上，使業務暢順。</p> <p>3.不喜歡的百姓：不明究理，就向地方法院檢察機關申告承辦人員偽造文書等，造成承辦人員心理衝擊甚鉅，影響承辦人員之辦事心境與績效。</p> <p>4.個人認為要任勞任怨、忍耐再忍耐、謹慎懇摯，與同事間要和衷共濟，互相照顧及學習。</p> <p>5.過去曾在工作站當站長，當時要收水租（會費），需費時 2 至 3 個月，利用晚上至會員家裡收租，又常需顧水顧到天亮，非常辛苦忙碌，與農民、小組長、水利會代表常需應酬，開銷很大，常需自掏腰包，存錢相當不易，且以前水利會代表的權力很大，互動過程中，必須忍辱負重，忍耐再忍耐，才能把業務做好。</p>	<p>誠實</p> <p>正直善心</p> <p>任勞任怨</p> <p>互助合作</p> <p>進取</p> <p>誠懇</p> <p>任勞任怨</p> <p>責任</p>
八	您認為農田水利會對國家、社會應負有什麼責任？	
	<p>1.應秉政府政策，貫徹始終，應善盡責任，處事大公無私。</p> <p>2.目前農田水利會所負擔的業務比過去雜，與農田水利業務相關的人、事、物都要處理，即兼負更多的社會責任。</p>	<p>國家利益</p> <p>公共利益</p>
九	您對於業務要求績效這事的看法如何？您覺得您業務執行結果如何被評判好壞您較能接受？績效管理這事，依您的看法，如何做可能比較能落實？或者說如何做比較會有效果？	
	1.水利會在整體灌溉管理業務領域內，業務繁雜又多，如要求業務績效，評斷很困難。	



	<p>1.職員工作績效之評判，無法做到很完美，但只能要求較公平、合理評判即可。</p> <p>2.目前制度，個人認為不易做好職員工作績效評判，但要怎樣做好，這並不好講，且多說也無益。</p>	公平
十三	<p>就您所知，貴會強調組織的效能主要取決於什麼因素？（譬如技術、方法及理性？或員工的滿足及快樂？或其他因素？）</p>	
	<p>1.一個團體的好壞，取決於領導者之領導方法；另外同仁間之認同與制度是否健全，也都會影響一個組織的效能。</p> <p>2.有時表面上很好看，但實質內部亂七八糟，有如一顆蘋果外面好看、美觀，但實際上內部已腐爛，或吃起來不甜不好吃，是同樣道理。</p> <p>3.組織的效能，取決於各級長官及分層負責，如何帶領這個團隊，使職員願意犧牲奉獻，以達到最高的目標，長官扮演很重要的關鍵角色，當然職員的工作態度也是部分關鍵因素。</p> <p>4.組織的效能，一直都有改善的空間，大家要互相，要有團隊精神，但主要還是要看長官如何處理及溝通。</p>	<p>領導方法</p> <p>制度健全</p> <p>成員認同</p> <p>長官領導</p> <p>員工工作態度</p> <p>團隊精神</p> <p>溝通方式</p>

編號：M6

題	題目與回答內容	價值項目
一	您在農田水利會就職後，您覺得這個農民團體與其他團體（單位）最大的差別是什麼？	
	<p>1.最主要在於組織型態與事業目標之不同，農田水利會係依據公法所設立之具有公法人性質之組織，並在法律授權範圍內享有一定的組織自主運作權限，且其所執行業務具有「公共任務」之特性。</p> <p>2.有別於其他團體係依據私法所設立屬私法人組織型態。且就依據農發條例規範下所認定之農民團體而言，如農、漁會及農業合作社等各團體之事業目標來比較，農田水利會之事業目標則較為清晰且具體，是以農田灌溉為目標。而其他農民團體各依其特別法之規範，所賦予之特許或可經營之事業目標則較為廣泛且不具體化。</p> <p>3.純就農業相關團體做比較，個人認為就組織型態與事業目標這二項為農田水利會與其他團體最大的差別。</p>	<p>公法人 公共利益</p> <p>組織目標較明確具體</p>
二	人們對於農田水利會這個單位應該有很多期望或希望，您最常聽到是什麼？有無例子可以說明一下？	
	<p>1.針對個人業務認知及所接觸民眾之層面而言，最常聽到對於農田水利會的希望（或說其需求），大多為灌區外農民希望其農地能納編入水利會事業區域範圍內，希望水利會能擴大提供灌排服務。（究其訴求原因，主要係目前水利會費已由政府代繳，而政府經費又來自於全民納稅金）。</p> <p>2.個人所服務之水利會，針對灌區外農民課徵餘水使用費，已行之有年，然自 83 年度起，會費由政府代繳並停止向農民課徵會費後，灌區外農民即不斷透過民代陳情抗議免徵餘水使用費之情事，時有所聞，並希望比照灌區內由水利會辦理灌排設施更新改善等訴求。是故，本會為順應農情，並比照政</p>	<p>擴大服務範圍</p>

	<p>府會費徵收政策，自 96 年度起亦暫停課徵餘水使用費；惟礙於規定，目前仍無法針對灌區外辦理相關灌排設施之興辦及更新改善等服務。截至目前，陳情加入灌區之案件，仍持續發生中。</p> <p>3.以上，即為個人最常聽到人們對於水利會之期望例證。</p>	
三	<p>依據您多年在農田水利會服務的親身體會，這個農民團體（組織）設立的主要目的與主要功能訴求是什麼？假如由您設定農田水利會的使命，您認為應是怎樣的使命？</p>	
	<p>1.農田水利會設立之沿革，自有其歷史淵源，且說自漢民族遷入後，由民間自行開圳墾荒，以至日治時期，始由官方出資興建所謂「公共埤圳」之過程觀之，水利會設立之主要目的及功能，是以秉承政府推行農田水利事業及創造農業生產環境為主要目的，並以提供會員最高滿意度之灌溉排水服務為其主要功能。</p> <p>2.由於組織環境變遷（包括組織內、外部因素的影響），水利會設立之目的與使命，已受到政治、經濟、社會及法律層面之影響而有其不確定性。</p> <p>3.個人認為水利會之使命，除了如上所述之主要目的外，更要對於水源生態保育、活化農業水資源、有效利用及配合國土保育等面向，以農田水利永續經營目標為最高指導原則，視為未來之使命。另者，農田水利會得以存續的最大價值即為廣大之會員，故如何強化會員對於組織之向心力及參與感，以利提昇會員配合度及有利於政策宣導實施等，亦為當前所需思考之要務。</p>	<p>國家利益 會員利益</p> <p>農田水利 永續經營 強化會員 參與</p>
四	<p>您認為農田水利會的組織運作功能是管制性的，或服務性的，或兩者兼而有之？</p>	
	<p>1.農田水利會是唯一立法明確「功能性」公法上的社團法人，其任務及組織方式都須經由立法程序制定法律來規範。在功能運作上又不同於一般行政機關，它享有較多的自主空間，</p>	<p>依法行政 但有相當</p>

	<p>因農田水利會非「行政機關」，故不適用行政機關層層節制之概念，在人事制度及經費運用上可保留較多彈性。</p> <p>2.個人認為農田水利會的組織運作功能是管制性與服務性兩者兼而有之。</p>	<p>自主</p> <p>服務性 管制性</p>
五	<p>您認為農田水利會所要求的主要工作精神（或說基本態度）是什麼？</p>	
	<p>1.以會員及水利會之最大利益為考量，主動積極、任勞任怨。</p> <p>2.個人新進水利會時，常聽前輩所講的一句台灣話「不識字才住水利」，乍聽之下無法體會其話之意，然經過在水利會多年的洗禮後，才得以體會其中之意，意如台灣話「做到流汗，嫌到流爛」，所言即吃力不討好。</p> <p>3.以上所言，個人認為水利會所要求的主要工作精神即「任勞任怨」，惟因隨時代環境的變遷，會員及社會大眾對於水利會所期望能提供的服務，亦有所改變，故說除了「任勞任怨」之外，尚須要求「主動積極」、「創見創新」、「專業進取」等工作精神。</p>	<p>會員利益</p> <p>主動進取</p> <p>任勞任怨</p> <p>任勞任怨</p> <p>進取 創新 專業</p>
六	<p>您在執行業務的過程中，什麼是您時時告誡自己要遵守的事（或者是規定，或者是原則，或者應該注意的事）？若有新進同仁要您帶，您覺得在工作上您最可能告訴他應注意的事項是什麼？</p>	
	<p>1.依法行事（政），維護會員及水利會權益為原則。農田水利會雖非行政機關，但其執行業務如係政府機關所委辦事項，於委託範圍內視同行政機關，故執行業務過程（或程序）就必須比照公務人員之規定，以免觸法而不自知。</p> <p>2.依法行事（政），避免一切人為因素可能造成的災害及業務違失。就個人經驗，以往水利會之從業人員對於法令規章均較不重視，意即欠缺法治觀念，故針對該新進同仁所承辦業務之相關法令或行政規定等均要求其熟讀後再行簽辦，以免有</p>	<p>依法行政</p> <p>會員利益</p> <p>恪守法紀</p> <p>依法行政</p> <p>恪守法紀</p>

	違背規定而損及會員權益或個人業務過失之責任。	會員利益
七	您喜歡及不喜歡的長官、同事、部屬及會員，是由於怎樣的情況使您喜歡或不喜歡？您如何與他們相處？在互動的過程中，您認為自己應該守的分際是什麼？有無例子可以說明一下？	
	<p>1.逾越規定之要求與作為及搞特權者是為不喜歡之情況。充分授權、開誠佈公、注重團隊精神者為喜歡之情況。</p> <p>2.公私分明為與長官、同事、部屬及會員相處之原則及應守之分際。</p> <p>3.由於個人主辦灌溉管理業務，所需接觸會員或一般民眾之機會較多，相對於業務上之作為與會員之權利義務較有關係，故常遇到會員為顧及本身私益，而有無理之要求且會損其它會員或水利會之公共權益事項者，如圳路改移、加蓋及污水排放等案例層出不窮。故在互動之過程僅能維持良好關係並保持一定距離。</p>	<p>恪守法紀 開誠佈公 注重團隊精神 公私分明 會員利益 公共利益</p>
八	您認為農田水利會對國家、社會應負有什麼責任？	
	<p>1.農業為立國之本，而農田水利之興衰又直接影響農業之發展，亦即影響國之發展，故農田水利會對於國家、社會之責任可謂大矣。</p> <p>2.個人認為農田水利會應本於「取之於水利，用之於水利」之精神，投入經費從事如何精進農田水利事業之研究與發展，並配合國家糧食安全及國土保育政策、維護生態環境、營造親水環境達到節能減碳之效果等，均為農田水利會應負有之責任。</p>	<p>國家利益 公共利益 專業 創新發展 國家利益 公共利益</p>
九	您對於業務要求績效這事的看法如何？您覺得您業務執行結果如何被評判好壞您較能接受？績效管理這事，依您的看法，如何做可能比較能落實？或者說如何做比較會有效果？	

	<p>1.農田水利會為法定屬「功能性」公法上之社團法人，既有其功能屬性，則以要求績效來強調其功能之重要性，個人認為妥適。</p> <p>2.對於業務執行結果可被評判好壞且較能接受之方式，個人認為應先建立一套客觀之考評標準作業程序，且可量化之項目應佔多數，在此機制下，其評判之結果較能接受。</p> <p>3.為落實績效管理，依個人看法，應導以資訊管理系統來建立管理模式，且其績效考評系統模式必須符合代表性、客觀性、量化性與穩定性等面向作為設計規劃考量，除此之外，組織績效及個人業務績效等應由各子系統來做評比，評比結果，除可激發個人才能潛力外，並要強調組織績效應優先於個人績效之上。如此認為提昇組織競爭力或有其效果。</p>	<p>成果導向</p> <p>建立客觀考評標準作業程序：代表性、客觀性、量化性、穩定性</p> <p>建立資訊管理系統</p>
十	<p>在評判自己及同仁的工作績效時，您認為什麼是您最在意的？而這評判原則或標準對於每個人是否有所不同？有無例子可以說明一下？</p>	
	<p>1.工作績效之評判，如以結果論斷，則整體過程就容易被忽略了；然而，過程的分析才足以了解其對於工作的態度，所以個人對於評判工作績效最在意於「工作態度」之考評。</p> <p>2.縱觀水利會對於同仁工作績效之評判，除人評會外，幾無其他客觀標準之評判單位或機制。所謂人評會即人事評議委員會，但通常只評人不評事，故評判原則或標準對於每個人應有某種程度上的不同，且總是感性多於理性，雖說評議結果均附帶說明本案係對事不對人。</p>	<p>工作態度</p> <p>依法行政</p>
十	<p>您多年在農田水利會服務的過程中，您覺得最有成就感的事是</p>	

一	<p>什麼？有機會與自己子孫或好朋友說說，您最想分享的事可能是什麼？可以說明一下？</p>	
	<p>1.在灌溉管理層面，辦理救旱灌溉協調輪灌用水之過程，雖避免不了有些爭執，但農民對於灌溉用水之渴望，從而感受到水利會確有其存在之價值，且最終圓滿達成救旱灌溉後，個人似有一股莫名的成就感。以上過程似可以與子孫們談談，在有限水資源下，透過水利會運用科學方法，以公平、合理的方式調配用水，亦可完成不可能的任務（灌溉管理層面）。</p> <p>2.在工程建設層面，近年來，為配合農委會所推行農業三生政策，本會即依循政策目標，以農業生產為目的，並兼顧農村生活及環境生態等之工程設計理念，陸續完成多項圳路改善工程，並有多項獲頒優良農建工程獎項及公共工程水利類金質獎特優等。以上措施，經由辦理農田水利建設宣導計畫之實施，已獲得社會大眾熱烈迴響。以 97 年度計算申請參訪農田水利設施團體及各級學校辦理農田水利戶外教學等，計有 64 個團體及學校，參訪人數達 3,308 人次。故本會為因應導覽解說人力不足之問題，於 97 年度完成招募解說志工 30 名，並加以專業訓練作為農田水利事業宣導之尖兵。經由辦理宣導之過程，從各團體及學校所送之感謝狀及觀後心得等得知，社會大眾對於農田水利會之價值，已然非純屬於會員農民所獨有，而應該說是全民的水利會。</p> <p>3.以上二點，均是將來有機會可與子孫或好朋友說說並可分享之事情。也期許自己將來能作為一個農田水利志工，細述農田水利的圳路發展史及對於地方人文歷史的影響。</p>	<p>達成對會員利益的任務</p> <p>公平 專業</p> <p>國家利益 公共利益</p> <p>創新改善</p> <p>會員利益</p>
十二	<p>您認為貴會對職員工作績效的評判，應由誰執行才是最好？（譬如只由主管？或由主管與顧客？或由主管與同仁互評？或其他方式？）而貴會實際上是怎樣評判？</p>	
	<p>1. 個人認為工作績效的評判，不應由誰來執行，而應由部分或全體參與工作之成員，共同擬訂大家可以認同之評判標</p>	<p>組織成員 共訂評判</p>

	<p>準及實施方式，意即先行訂定大家可以認同的遊戲規則後，聘請公正、客觀的裁判（應由主管、外聘專家、顧客等組成）依規則標準提出評判結果。</p> <p>2.本會對於職員工作績效的評判，均由各單位主管評判，惟評判結果仍僅供參考，最後判定者為會長。</p> <p>3.雖說我國為一法治國家，但水利會種種措施或管理機制仍偏重於人治，故無法達到客觀評判之結果，而讓受評判者較難接受。</p>	<p>標準及實施方式</p> <p>由主管、外聘專家、顧客共同評判</p> <p>公正</p> <p>客觀</p> <p>依法行政</p> <p>客觀</p>
十三	<p>就您所知，貴會強調組織的效能主要取決於什麼因素？（譬如技術、方法及理性？或員工的滿足及快樂？或其他因素？）</p>	
	<p>1.就個人認為本會所強調組織的效能主要係以組織成員對於工作的動機及對組織的奉獻程度而為取決因素。然而過於強調個人奉獻度，則容易有「本位主義」之現象產生。</p> <p>2.是故為提高組織效能亦應加強組織溝通這一環。</p>	<p>員工工作動機</p> <p>對組織奉獻程度</p> <p>組織溝通</p>

編號：M7

題	題目與回答內容	價值項目
一	您在農田水利會就職後，您覺得這個農民團體與其他團體（單位）最大的差別是什麼？	
	<p>1.個人覺得農田水利會與其他團體（單位）最大不同點是具有公權力，員工雖不具公務員資格，惟在法律上視同刑法公務員，也就是權利上不具有公務員資格，卻要負公務員的義務。</p> <p>2.跟其它農民團體比，農田水利會服務性質比較高，政府代繳會費後更爲突顯，可以說完全純服務。小時候，我家有種田，聽到水利會人員的感覺很神聖，感覺他是做官的。現在，我們出去服務的時候，譬如說我們要做水路更新改善，若土地有用到農民時，必須要打同意書，假如他們不同意，我們還不能做，他會主張那土地是他的，做了還要敲掉。以前，我們則要請人家說項，拜託人家請水利會做，現在是反過來，另此現象應該跟民意高漲有關係。</p> <p>3.所謂服務性，是以服務對象需求或多數利益爲導向，且不計報酬爲宗旨，如政府機構、公益團體等。所謂營利性，是以最低營運成本爲導向，達最大利潤爲目標，如民間企業即幾乎皆屬之。所以兩者是有很大差別。</p>	<p>具公權力 負公務員 義務 服務性較 高</p>
二	人們對於農田水利會這個單位應該有很多期望或希望，您最常聽到是什麼？有無例子可以說明一下？	
	<p>1.近年來由於休閒風氣盛，農田水利會擁有土地優勢，所以許多的民眾及鄉鎮公所，希望水利會提供土地做爲腳踏車步道。</p> <p>2.本會目前提供某鄉公所自行車步道、櫻花隧道等數個步行及自行車休閒圳路，另也提供某市公所自行車道及景觀步道等供社區民眾休憩之用。</p>	<p>增進公共 利益</p>
三	依據您多年在農田水利會服務的親身體會，這個農民團體（組織）設立的主要目的與主要功能訴求是什麼？假如由您設定農	

	田水利會的使命，您認為應是怎樣的使命？	
	<p>1.個人認為農田水利會當初設立功能，是發展農業提高生產量，改善農民生活，所以希望農田水利會把農水利設施完善，讓農民用水無虞，以保障農民生活，促進台灣經濟發展，進而以農業帶動工業發展。</p> <p>2.因為大環境一再變遷，我認為要隨著大環境的改變而對農田水利會設定不同階段的使命，現階段農田水利基礎建設大部分已完成，除農田水利會 6 大項任務外，應是協助政府宣導「三生功能」、保護水資源及自然生態、進而開發水源，讓水資源生生不息，服務層面應擴展至一般民眾，不要僅侷限於會員，讓社會大眾對水利會有進一步認識，藉以宣導水利事業文化建設貢獻。</p>	<p>會員利益 國家利益</p> <p>國家利益 公共利益 擴大服務對象</p>
四	您認為農田水利會的組織運作功能是管制性的，或服務性的，或兩者兼而有之？	
	<p>1.個人認為農田水利會功能應是服務性占大部分，小部分是管制性。</p> <p>2.因為站在為民服務，即所謂「公僕」的立場而言，農田水利會是服務性，惟在水資源的開發與環境保護，應屬管制性，所以應屬兩者而兼有之。</p>	<p>服務性多 管制性少</p>
五	您認為農田水利會所要求的主要工作精神（或說基本態度）是什麼？	
	<p>1.對外便民不擾民：人民申請或陳情案件，無論可行不可行、同意不同意，均應儘速答覆即是做好便民措施；如果不是自己能力所及或分內業務範圍，不要主動與申請人或民眾接觸，以免洩露公務機密，抑或引起擾民之嫌誤會。</p> <p>2.對內各組、室、工作站間橫向溝通要尊重彼此意見，對上級交辦事項只要合乎情、理、法必須服從領導。</p>	<p>便民不擾民</p> <p>同仁相尊重 溝通 服從指揮</p>
六	您在執行業務的過程中，什麼是您時時告誡自己要遵守的事	

	(或者是規定，或者是原則，或者應該注意的事)？若有新進同仁要您帶，您覺得在工作上您最可能告訴他應注意的事項是什麼？	
	1.在法令許可範圍，應主動積極協助民眾解決問題；曾聽前輩說：「身在公衙好修行」，所以謹秉持「有法依法、無法援例、無例擬辦、無擬交議」原則，能助人者應竭盡所能。 2.一般而言所謂「帶人要帶心」，除告知他上述理念外，以身作則是很重要。	會員利益 依法行政 進取利人
七	您喜歡及不喜歡的長官、同事、部屬及會員，是由於怎樣的情況使您喜歡或不喜歡？您如何與他們相處？在互動的過程中，您認為自己應該守的分際是什麼？有無例子可以說明一下？	
	1.在職場同事間相處以「君子之交淡如水」原則，公務上需交流或請教以彼此尊重、恭敬心處之，理念相同者心懷感恩，不同則找出法規切磋，不要因個人好惡而影響公務。 2.數年前在承辦土地價購案，財務組與管理組同仁意見常有爭議，最後由層峰裁定「由兩組室分階段辦理」，造成同仁間相處有點不愉快，惟一切依規定辦理，事後也雲淡風清不傷感情。	依法行政 彼此尊重  依法行政
八	您認為農田水利會對國家、社會應負有什麼責任？	
	農田水利會任務是配合政府政策發展農業，尤其農村結構已趨老化，許多耕地都閒置荒廢，造成生態環境失衡，所以農田水利會當前對國家、社會應負起保護水資源，宣導節約用水，農業發展服務層面應擴及至一般民眾，不要僅侷限於會員，讓社會大眾對水利會有進一步認識，積極宣導水利事業文化建設貢獻。	國家利益 公共利益  擴大服務對象
九	您對於業務要求績效這事的看法如何？您覺得您業務執行結果如何被評判好壞您較能接受？績效管理這事，依您的看法，如何做可能比較能落實？或者說如何做比較會有效果？	

	<p>1.業務要求績效管理要有配套措施，否則流於形式。</p> <p>2.只要是可量化具公正、公平、公開原則皆可接受。</p> <p>3.績效管理內容要求盡量是可以量化，依業務難易階段性進行。</p> <p>4.基本上，農田水利會的業務要視業務性質，繁、簡、難、易有別，規劃是否實施績效管理，方能看出實質效果。</p>	<p>專業</p> <p>公平</p> <p>公正</p> <p>透明公開</p> <p>成果導向</p>
十	<p>在評判自己及同仁的工作績效時，您認為什麼是您最在意的？而這評判原則或標準對於每個人是否有所不同？有無例子可以說明一下？</p>	
	<p>1.最在意的是評判的人、事、物是否客觀、公平，評判原則應是「對事不對人」。</p> <p>2.就主計審核工作而言，一天 8 小時應可以完成，如果月加班時數累積至將近上 100 小時應是工作能力問題，也就是工作績效差。</p>	<p>客觀</p> <p>公平</p> <p>專業能力</p> <p>效率</p>
十一	<p>您多年在農田水利會服務的過程中，您覺得最有成就感的事是什麼？有機會與自己子孫或好朋友說說，您最想分享的事可能是什麼？可以說明一下？</p>	
	<p>1.因為工作性質是行政，認為只是盡本分，無特殊績效可言。</p> <p>2.足以跟孩子所談是：「做人要心存感恩，水利會制度很好，讓我從年輕服務至今，因為有穩定工作及收入，家庭生活安定幸福。」</p> <p>3.最有成就感的事：</p> <p>(1) 在工作站服務，以真誠態度服務會員，所以結許多善緣，雖已調職，他們還會託人送來農產品，表面看來不過是便宜的小東西，然感覺很溫馨。</p> <p>(2) 在財務組承辦土地管理，某地區市地重劃辦理土地分配，個人極力爭取本會與一般民眾要有相同權益，所以本會所分配的土地很完整，大部份位於住宅區，少部份則在商業區，有一塊土地位於 30 米道上，與其他民眾共同抽籤，結果本會抽中。</p>	<p>真誠服務</p> <p>廣結善緣</p> <p>維護公平</p> <p>權益</p>

十二	<p>您認為貴會對職員工作績效的評判，應由誰執行才是最好？（譬如只由主管？或由主管與顧客？或由主管與同仁互評？或其他方式？）而貴會實際上是怎樣評判？</p>	
	<p>1.本會職員工作績效的評判除由主管評分，應由全體同仁互評，最後由首長核定。</p> <p>2.實際上本會每年考績的產生除依人事單位分配比率或人數規定，另由人事評議委員會（各單位主管及票選之非主管人員組成）召開會議議決，再送層峰核定之。</p>	<p>先由同仁互評</p> <p>依法行政</p>
十三	<p>就您所知，貴會強調組織的效能主要取決於什麼因素？（譬如技術、方法及理性？或員工的滿足及快樂？或其他因素？）</p>	
	<p>1.本會近3年來積極辦理「佔用補償金」收取作業，會長一再強調灌輸佔用人「使用者付費」觀念，所以在溝通觀念及收費前會召開協調會，協調時「方法」與態度很重要，方法用對組織效能會好，方法錯則將引起許多紛爭與阻力。</p> <p>2.理論上，領導者的魅力，可以帶動「組織文化」，增強團隊精神，激發同仁榮譽感，有助於組織之效能，惟農田水利會因選舉因素，所以長久以來有派系存在，故實務上，領導能力有時較難看出實際績效。</p> <p>3.在工作領域內，個人認為水利會比較專業的是工程，本會員工調動時，一般行政可以做管理、主計、人事等等，靠時間累積、經驗傳承及認真學習，就可以把工作承接下來，沒有什麼問題，但工程就比較沒辦法，尤其是工程設計規劃部分。</p>	<p>良好的溝通協調</p> <p>領導能力好</p> <p>專業認真責任</p>

編號：M8

題	題目與回答內容	價值項目
一	您在農田水利會就職後，您覺得這個農民團體與其他團體（單位）最大的差別是什麼？	
	<p>農田水利會是本人退伍後第一份工作，也是唯一的工作，本人覺得水利會有幾項特點：</p> <p>1.機關屬性特殊：水利會是公法人，屬於人民團體組織，但因工作性質特殊而具有部分公務機關的屬性，水利會職員不具備公務人員任用資格，而其組織與待遇比照公務機關，是刑法上的公務員，水利會從事農田灌溉排水業務，攸關糧食產量及民生經濟，對於國家社會影響非常深遠。</p> <p>2.工作人員流動性小：水利會屬於地域性組織，其內部工作人員大多為該會灌區內的成員，因為工作技術要求不高，進入水利會限制資格較寬鬆，工作欠缺挑戰性與發展性，惟尚屬穩定，人員流動性小，大部分的人進入水利會服務都屆齡退休，中途離職者很少。</p> <p>3.重人情味：水利會工作與農民直接接觸，屬於基層實務面的工作，人際關係非常重要，尤其鄉下地方人情味濃，與會員農民保持密切關係，對於各項業務之推行相當有助益。</p>	<p>公法人</p> <p>公共利益 國家利益</p> <p>穩定性</p> <p>進取 親切</p>
二	人們對於農田水利會這個單位應該有很多期望或希望，您最常聽到是什麼？有無例子可以說明一下？	
	<p>1.水利會是一個具有傳統歷史的組織，在農業社會扮演重要的角色，曾經有過輝煌的過去，而今邁入工業時代，其重要性不如以往，很多人往往不知道水利會的存在，或不知道水利會是甚麼單位，做甚麼事，而對於水利會有了解的人，則希望水利會能趕上時代潮流，追求工程現代化、灌溉管理電腦化、經營多角化，擺脫水利會一向給人停留在舊時代的印象。</p> <p>2.比較瞭解水利會的人，會希望水利會能趕上時代的潮流，工程</p>	<p>創新改善</p> <p>創新發展</p>

	<p>要現代化，管理要電腦化，經營要多角化，擺脫水利會一向給人舊時代的印象。</p> <p>3.現在的工程，不能照以前工程的模式，而要能提供比較多的功能，如圳路要綠美化、要生態工法，這部分應該要多著墨一點，這樣比較符合現代人的期望及時代的趨勢。</p>	公共利益
三	<p>依據您多年在農田水利會服務的親身體會，這個農民團體（組織）設立的主要目的與主要功能訴求是什麼？假如由您設定農田水利會的使命，您認為應是怎樣的使命？</p>	
	<p>1.農田水利會是秉承政府辦理農田水利事業的組織，其任務依照組織章程規定，包括農田水利事業之興辦、改善、維護及管理；災害之預防及搶救；主管機關依法交辦事項等。早期水利會設立之目的應為興修水利，提高農糧生產，水利會也確實發揮其應有功能，完成使命。但隨著時代演進及環境變遷，農業被工業取代，水利會的重要性隨之逐漸式微，而且社會及民眾的需求變成多方面，水利會當初設立之目的與功能雖然仍有其必要，但要符合時代必須作適度之調整，</p> <p>2.個人認為政府近年來積極推動農業生產、生活、生態之三生功能，非常符合時代需求，也是水利會要努力的目標與使命。</p>	<p>會員利益</p> <p>公共利益</p> <p>創新功能</p>
四	<p>您認為農田水利會的組織運作功能是管制性的，或服務性的，或兩者兼而有之？</p>	
	<p>農田水利會的組織運作功能兼具管制性與服務性，近年來更偏向服務性，尤其自會費停收由政府代繳以來，打破「使用者付費」的成規，會員不需繳納任何費用，卻可要求水利會做事，實質上水利會已成為以服務為主之機關。</p>	服務性為主兼管制性
五	<p>您認為農田水利會所要求的主要工作精神（或說基本態度）是什麼？</p>	
	<p>水利會的工作與會員接觸機會很多，透過面對面處理業務，會員對於處理的態度感受非常直接，態度不誠懇或作事不積極，直接影響會員對水利會之觀感，因此個人認為基本工作態度應該為本</p>	服務精神 善盡職責

	著服務之精神，善盡本身職責。	
六	您在執行業務的過程中，什麼是您時時告誡自己要遵守的事（或者是規定，或者是原則，或者應該注意的事）？若有新進同仁要您帶，您覺得在工作上您最可能告訴他應注意的事項是什麼？	
	<p>個人服務水利會 20 餘年，執行業務一向全力以赴，秉持遵守相關規定，達成任務。</p> <p>帶領新進同仁最常告訴應注意的事包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.了解機關組織性質，熟悉本身業務職掌及相關規定，充實專業知識。</li> <li>2.盡自己本分，完成份內工作及交辦事項。</li> <li>3.對於不懂的事要勇於發問，前輩的經驗傳承遠比個人摸索有效。</li> <li>4.重視人際關係及團隊精神，保持良好的人際關係，有助於處理業務。</li> </ol>	<p>責任</p> <p>依法行政</p> <p>專業</p> <p>責任</p> <p>進取</p> <p>良好人際關係</p> <p>團隊精神</p>
七	您喜歡及不喜歡的長官、同事、部屬及會員，是由於怎樣的情況使您喜歡或不喜歡？您如何與他們相處？在互動的過程中，您認為自己應該守的分際是什麼？有無例子可以說明一下？	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.不喜歡的長官：爭功諉過，不能體恤部屬辛勞，不會替部屬爭取福利。</li> <li>2.不喜歡的同事：能力不強又自以為是。</li> <li>3.不喜歡的部屬：工作不力、無責任感、交辦事項無法達成。</li> <li>4.不喜歡的會員：無理要求且到處陳情。</li> <li>5.從事一項職務或工作最重要是完成該做的事及任務，在工作過程中難免遇到不喜歡的長官、同事、部屬及會員，如能清楚劃分公私領域，做該做的事，公事間依照規定秉公處理，不以私礙公，立場應無爭議。</li> </ol>	<p>責任</p> <p>專業</p> <p>責任</p> <p>責任</p> <p>依法行政</p> <p>大公無私</p>
八	您認為農田水利會對國家、社會應負有什麼責任？	
	農業對於國家、社會的影響雖然不是最重要確不可或缺，農田水利會負責農田水利的興修，除了應達成基本的任務外，應善用水	<p>國家利益</p> <p>公共利益</p>

	利會掌控農村環境的優勢，朝向發展生態及適合生活空間的方向努力。	會員利益 改善發展
九	您對於業務要求績效這事的看法如何？您覺得您業務執行結果如何被評判好壞您較能接受？績效管理這事，依您的看法，如何做可能比較能落實？或者說如何做比較會有效果？	
	<p>1.個人認為業務要求績效是一個機關或組織提昇工作效率的有效方式，私人企業尤其需要競爭力，要求績效應是能否存活的關鍵，而一般政府行政單位或較偏重服務性的機關如水利會，其業務績效要求對於職員影響較小，其效果也不如私人企業大，不過基本要求仍是必要的。</p> <p>2.個人從事工程業務，要評定業務執行成效有比較客觀的評定標準，依照大家認同的標準評判執行成效應能接受。</p> <p>3.績效管理要落實應制定一套評判標準，評判標準應是經過討論達到共識者，而且應訂定相關獎懲措施，達到標準以上者應予以實質獎勵，未達標準者予以適當處罰或列入年終考評，賞罰分明才有可能落實績效管理。</p>	<p>成果導向 客觀、大家認同標準 客觀 賞罰分明</p>
十	在評判自己及同仁的工作績效時，您認為什麼是您最在意的？而這評判原則或標準對於每個人是否有所不同？有無例子可以說明一下？	
	<p>1.評判員工的工作績效主要在於該員對於自己的工作能否勝任，評判自己亦同。</p> <p>2.評判標準應該每個人都一致。</p> <p>3.以本會工程人員而言，每位工程人員於年度開始接受工作分配，年終時工作執行完成，其間可以評判的階段很多，例如可從其工程設計是否周詳完善，是否在期限內完成設計工作，施工中監造是否嚴謹，有無依相關規定辦理監造，工地有無缺失，工程品質是否良好等等，均可依規定之標準予以評定。</p>	<p>善盡責任 公平一致 成果導向 過程周全 恪守法令</p>
十	您多年在農田水利會服務的過程中，您覺得最有成就感的事是什	

一	<p>麼？有機會與自己子孫或好朋友說說，您最想分享的事可能是什麼？可以說明一下？</p>	
	<p>1.目前為止，尚無覺得特別有成就感的事。</p> <p>2.不過，印象較深的是 921 地震發生後中部受創嚴重，曾奉派到南投水利會支援協助災害復建工程，辦理各項水利設施修復工作，可以感受到沒有完善的水利設施來提供灌溉及飲水，其影響國計民生的程度，個人深深體會農田水利工作的重要性。</p>	
十二	<p>您認為貴會對職員工作績效的評判，應由誰執行才是最好？（譬如只由主管？或由主管與顧客？或由主管與同仁互評？或其他方式？）而貴會實際上是怎樣評判？</p>	
	<p>1.職員工作績效應由單位各級主管評判較為客觀，因為員工工作情形各單位主管能直接掌握並充分了解。</p> <p>2.本會目前職員考績評定方式，首先由各單位主管依據該員平常工作情形（包括工作能力、工作態度、出勤情形、個人品行等）予以考評，再送人事評議委員會複評，最後由會長核定。</p>	<p>單位主管 客觀 成果導向 依法行政</p>
十三	<p>就您所知，貴會強調組織的效能主要取決於什麼因素？（譬如技術、方法及理性？或員工的滿足及快樂？或其他因素？）</p>	
	<p>1.本會組織的效能在於員工對於水利會的認同感，水利會能提供員工一個穩定的工作環境，一個正常的昇遷管道，員工在安定的環境裡工作才能心無旁騖，對水利會有一份認同感，推行水利業務才能盡心盡力，達到應有的效能。</p> <p>2.員工對水利會有認同感，對水利會才能盡心盡力，才能達到應有的效能。</p> <p>3.領導能力、榮譽感、互助這些與認同感都有關係。</p> <p>4.假如你待過水利會，就可以瞭解，水利會的生態與其它機關或團體不太一樣，水利會比較基層，對於技術、能力專業方面要求比較不高，如過去梯型溝，在施工過程要控制施工品質並不容易，要花很多的心力及很多的時間，且還不一定做得到，因為後面土方要照規範來做，也並不容易達到那個標準，一則水</p>	<p>員工認同感 責任 進取互助</p>

<p>利會的工程有時效性，照規範一步一步來做是有困難，一則現場施工，有些條件並不是你能控制，會慢慢改爲 U 型溝，主要是品質比較有把握控制，於是經過實務考慮以後，覺得 U 型溝比較好。</p> <p>5.講專業，有時候，基層聽不下去，做好就好，根據農民的意思就沒有問題，符合農民的期望，問題比較容易解決，比較不會有意見。</p>	<p>創新 會員利益 進取</p>
--	---------------------------



編號：M9

題	題目與回答內容	價值項目
一	您在農田水利會就職後，您覺得這個農民團體與其他團體（單位）最大的差別是什麼？	
	<p>1.農田水利會與農會同樣以服務農民為宗旨，水利會主要為灌排管理，假使跟農會來比，農會有推廣股、信用部、供銷部，農會人員有業績的壓力，業績好，薪點較高，發的薪水就高，業績不好，薪點就低，一般觀感農會員工的敬業精神似乎比水利會員工評價高。</p> <p>2.水利會員工考進來，完全看自己良心工作，你很用心去做，當然是比較容易步步高升，但不用心做的人，一天也過一天。有些會轄區不是很大，上班距離不是問題，有些轄區比較大，這調遷上班地點的措施，可能就會對員工工作表現會有影響作用，怕外放偏遠地區，工作態度有所收斂；另有些員工升到某一個職缺，做事就會變得不太認真，因為已沒得升了。</p> <p>3.本會臨時人員、技工、工友很有敬業精神，很認真做事，可能臨時人員想他將來有機會考試，故做事、學習會很認真，技工、工友有自己的工作範圍盡本份做好，所以也很敬業，業務量並不遜於正式職員。</p> <p>4.過去，本會收會費時，有很多人欠費，本會財務方面並不好，現在政府代繳會費，就沒有欠費問題，水利會的財務就穩定，另本會現今財務狀況也好轉，對會費代繳前後農田水利會的服務性，個人覺得並沒有多大的差異。以前收會費，總幹事以下的員工都有責任區，收不到的，還是很困難收到，今政府代繳會費，對水利會及農民都是很大的德政。</p> <p>5.收會費時代，水路沒有做好，水尾地區農民的聲音會比較大，會費收得低自然無經費建設，形成惡性循環。當時水利會財務狀況不好，維修工程這邊做一點，那邊做一點，一條圳路維修改善往往段面大大小小，相當不整齊，現在經費允許下</p>	<p>會員利益</p> <p>服務會員</p> <p>責任</p> <p>敬業</p> <p>責任</p> <p>會員利益</p>

	更新改善做的情況美觀，品質也不錯，我們可以整條水路做下來，農民也都看得到。	
二	人們對於農田水利會這個單位應該有很多期望或希望，您最常聽到是什麼？有無例子可以說明一下？	
	<p>1.農民第一就是需要灌溉水，本會惟一困難就是沒有水庫等調蓄空間，河川取水豐枯不定，一個月若未降雨，各用水就取水不足，新竹地區特別敏感。水源不穩定，沒有水，就是反應最多的事，供水穩定是農民最關心、最期望的事。</p> <p>2.農民對於圳路綠美化，沒有這個觀念，覺得生態工法會長草，還是希望做混凝土 U 型溝。社區居民，對於綠美化是有期望，他們會利用晨間或黃昏時間去散步運動。</p> <p>3.綠美化種樹種花，要維護保養，要社區認養，目前情況不佳，將來可能會有機會。目前，水利會多少需要編些經費去維護。個人覺得認養的關鍵是鄉、鎮、市長的作為，因為鄉、鎮、市長可以鼓勵方式，影響村、里長及社區理事長，由村、里長及社區理事長帶動居民去做認養及維護的工作，這樣才有可能做好。</p> <p>4.個人覺得生態工法是有必要，圳路的水經過社區，假如可以在清澈的水路裡看到魚蝦，小朋友會喜歡看。</p> <p>5.假如圳路邊有空地，種一些樹木，比較美觀的，結合社區發展，我們種，他們願意去維護，這樣才有辦法，但假如水路兩邊都要求種植栽，圳路巡防維護清理便道會有困難。</p>	<p>會員利益</p> <p>公共利益</p> <p>公共利益</p> <p>公共利益</p> <p>公共利益</p> <p>創新</p> <p>會員利益</p>
三	依據您多年在農田水利會服務的親身體會，這個農民團體（組織）設立的主要目的與主要功能訴求是什麼？假如由您設定農田水利會的使命，您認為應是怎樣的使命？	
	1.水利會從清朝私設埤圳民營，日據時代公共埤圳及官設埤圳，一直到今日，個人認為也許 20 年後，有些水利會可能經營會有困難，因為財源愈來愈困難。我的看法是水利會遲早會納入政府機關，幾個有錢的會是靠賣財產、多角化經營、	責任

	<p>利息來維持，財產總有一天會賣光。會長民選後，有些沒有好好經營的，該會的財產會愈來愈少。都市型水利會在市地重劃後會分配到土地，如果好好利用它，出租、蓋大樓，但每個大樓是不是租得出去也是個問題，另每年的地價稅對水利會也是很大的負擔。</p> <p>2.個人覺得水利會還是應該納入公務機關。過去農業社會，水利會是農民團體，農田水利會對農民很重要，但水利會要管理那麼多的溝渠，財務總會有用完的時候，現會長民選後，要再納入公務機關，這事又變得很難了。</p> <p>3.個人比較支持會長官派，農田水利會與農會應該是屬於專業的團體，今會長民選後，有可能一些政治人物會進來，利用水利會做資源，譬如他將來要選縣長，把水利會會長當跳板，把所有的經費盡量花用，如做水溝、加蓋，盡量做人情，財源用罄負債累累，水利會有可能因此會站不起來，另會務委員有些政治人物已進來，它會希望自己的福利好，或有所要脅，均非水利會之福。過去官派的會務委員比較專業，約有三分之一左右是專家學者，會帶動專業知識。</p> <p>4.假如政治人物進來做會長，對於水利會員工的佈局，有可能不會按專業領域來考量，可能會以競選方式期約、條件、綁樁佈局，也許會安插一些臨時人員，也可能造成員工認命或押寶二個選項選一項的情況。</p>	<p>創新發展</p> <p>會員利益</p> <p>專業</p> <p>會員利益</p> <p>專業</p> <p>專業</p>
四	<p>您認為農田水利會的組織運作功能是管制性的，或服務性的，或兩者兼而有之？</p>	
	<p>1.農田水利會組織運作功能是管制性與服務性兩者兼具。</p> <p>2.農田水利會係秉承政府推行農田水利事業為宗旨，肩負農田灌溉排水管理職責，以服務精神提供會員灌溉排水功能。但</p>	<p>會員利益</p> <p>服務性與管制性兼具</p>

	<p>是因為水資源有限，過於強調服務將難以維繫用水秩序，因此，農田水利會組織運作功能是管制性與服務性兩者兼具。</p> <p>3.水本來就是屬於國家的資源，所以，對於水資源的調配不可以太本位主義，該釋出用水的時候還是要釋出。</p>	國家利益
五	您認為農田水利會所要求的主要工作精神（或說基本態度）是什麼？	
	<p>1.員工的敬業還是最重要。水利會的員工，有些是外業，如工作站，報公出時，到底是去巡視水路，還是與小組長接洽事情，有時候很難講。</p> <p>2.有些人沒有敬業精神，就如電腦化作業或科技管理，不願學的事情愈做愈少，造成做的人事情是愈做愈多，時間一久，勞逸不均會造成敬業員工心理不平衡，甚至感到心灰意冷。也許人力的調動與適當的人力重新配置及主管的溝通及斧正，對於此現象的改善會有所幫助。</p>	<p>敬業</p> <p>敬業</p>
六	您在執行業務的過程中，什麼是您時時告誡自己要遵守的事（或者是規定，或者是原則，或者應該注意的事）？若有新進同仁要您帶，您覺得在工作上您最可能告訴他應注意的事項是什麼？	
	<p>1.公務人員，依法辦事。有些時候我們會受到很大的壓力，譬如：圳路改道案，會務委員介入的壓力，倘若一下子鬆綁，那將來就不得了，鬆了這麼一次，後續的要求會再來，所以要依法行政、恪守法紀。</p> <p>2.依規定水路加蓋要向水利會申請，有些鄉鎮公所很守規矩會主動提出申請，有些鄉鎮就直接逕行加蓋，造成以後水路維護的困擾。</p> <p>3.有新進人員要我帶動，個人會以「帶心」的觀念，以兄弟子侄看待，主要是怕新進人員好的不學，去學投機、懶散，還會強調要有互動、和諧、敬業樂群的精神，絕不能有寫個出差就不回來，短程出差還是要回來還要處理公務，且辦公室</p>	<p>依法行政</p> <p>恪守法紀</p> <p>恪守法紀</p> <p>和諧互動</p> <p>敬業樂群</p> <p>責任</p>

	<p>一定要留基本人力。</p> <p>4 會要求他們的文書品質，因為公文品質很重要。水利會本身經常辦理在職訓練，或鼓勵在職進修，對人才培育氣質養成，也是一大導向。</p> <p>5.剛進來員工服務親切態度要做好，放任了不注重禮儀，要矯正回來就不容易，本人一向要求同事間互相支援，不要太自私。自私或獨行俠不能融入這團體，都會適時的輔導懇談。</p> <p>6.會要求他們要有倫理觀念，要尊重資深者，至少他們有一番值得學習經驗，有事情可以請教他們，不要太自以為是。</p>	<p>專業 進取</p> <p>親切 互助為公</p> <p>尊重倫理</p>
七	<p>您喜歡及不喜歡的長官、同事、部屬及會員，是由於怎樣的情況使您喜歡或不喜歡？您如何與他們相處？在互動的過程中，您認為自己應該守的分際是什麼？有無例子可以說明一下？</p>	
	<p>1.個人喜歡的長官是可以跟我們大家打成一片的，不喜歡的是官架子很大的。</p> <p>2.個人喜歡的同事及部屬是有敬業精神的，反之不喜歡。</p> <p>3.個人喜歡的會員是開放明理的，可以講道理的，反之不喜歡。</p> <p>4.要守的分際，是我們公務人員領多少薪水要做多少的事，要守本份。</p>	<p>親和</p> <p>敬業 講理 責任</p>
八	<p>您認為農田水利會對國家、社會應負有什麼責任？</p>	
	<p>1.農田水利會渠道可以造就親水環境，對於社會公益幫忙最大。</p> <p>2.現在村里民大會幾乎沒有在開，有時候政令宣導的工作是由電視取代，農田水利會與小組長互動與配合度蠻好的，是最直接的政策宣導模式。另外，小組長對於社會風氣也可以潛移默化，這對社會風氣應有助益。</p> <p>3.水利會用水調度以支援民生、工業用水，這對社會、國家經濟都有貢獻。</p>	<p>公共利益 公共利益 國家利益</p> <p>公共利益 國家利益</p>
九	<p>您對於業務要求績效這事的看法如何？您覺得您業務執行結果如何被評判好壞您較能接受？績效管理這事，依您的看法，</p>	

	如何做可能比較能落實？或者說如何做比較會有效果？	
	<p>1.各會情況不一樣，立地條件也不同，做評比並不容易，假如不考慮所提因素，有時評判的結果並不能讓人接受。</p> <p>2.個人認為盡本份最重要，評判這事並不容易。</p> <p>3.財務開源節流、用水調度是否得當、小組業務績效好壞，對績效評判都應該有關係。</p>	責任 效能
十	在評判自己及同仁的工作績效時，您認為什麼是您最在意的？而這評判原則或標準對於每個人是否有所不同？有無例子可以說明一下？	
	<p>1.評判自己及同仁的工作績效時，最在意的是聽不聽話而已。有些聽話者願意配合大家一起做事，反之則陽奉陰違。在水利會只要你肯去做事，認真做事就好，勤能補拙。</p> <p>2.假使工作站轄區內有糾紛要調處、有侵占案件要處理，若第一線能調處好而不去做調處，都要我們本會親自處理，造成明明你會做，可以去解決的，卻繞了一大轉彎，或靠一些委員來讓我們覺得非常有壓力，事倍功半，行政效率不佳，這樣其實並不好。</p> <p>3.有時候你說水利會員工要多少人才夠，155 公頃 1 人，假如大家認真做還可以，但假如有些人不認真做，那其它的人就很累了，業務量就如一個人要挑 100 斤的擔子剛好，有些人只願挑 80 斤，那就要別人長期挑 120 斤重量，你輕輕鬆鬆，別人可能做得要死。</p> <p>4.有些案子你可以去處理的，你不去處理，我認為這些都不是正常的現象。</p>	服從指揮 認真 責任 認真 責任 責任
十 一	您多年在農田水利會服務的過程中，您覺得最有成就感的事是什麼？有機會與自己子孫或好朋友說說，您最想分享的事可能是什麼？可以說明一下？	
	1.個人覺得跟基層的小組長結好緣，農民都很樸實可愛，雖然做農事做到手粗腳粗，但都很客氣，能結交這些長輩，學習	結善緣 長智慧

	<p>一些農諺、俚語，聽一些農業方面的智慧，品種改良新知，讓我覺得很有成就感。</p> <p>2.學習電腦化業務處理，參加研討會，專題報告增加新知，這些我也覺得很有成就感。</p> <p>3.調度用水，我認為是本份的工作，補償農民，他們有時還不滿意，但我常講不能發國難財，若因用水問題，弄到工廠不能維持而往國外發展，將減少地方及子女的工作機會，這也是一種損失。</p>	<p>進取</p> <p>責任</p> <p>公共利益</p> <p>會員利益</p>
<p>十二</p>	<p>您認為貴會對職員工作績效的評判，應由誰執行才是最好？（譬如只由主管？或由主管與顧客？或由主管與同仁互評？或其他方式？）而貴會實際上是怎樣評判？</p>	
	<p>1.員工敘獎，是對員工一種鼓勵，考績會參考。</p> <p>2.很認真做事的人，會長看得到，將來升職的機會會比較多。</p> <p>3.我會給同仁機會好好培養自己，譬如開會，你坐下來可以寫，你站起來可以講，有些同仁寫會寫，但站起來講話結結巴巴，臺風也不穩，緊緊張張，有些員工出去外面講不出話來，回到辦公室自己在生氣，因為平常你沒有給他機會練習，故我會要求同事準備發言重點，同事也會跟我討論會前會後的重點，平時我們就給他們機會學習應對進退，我希望同事到外面都可以獨當一面。</p> <p>4.我的人生哲學是做人要默默付出，「誠誠懇懇做人，篤篤實實做事」，不爭功諉過，個人缺點亦多，經常要反省檢討自己。水利會給我們一份工作，我覺得很滿足，有很多人沒有工作，有些做苦工一天工資也沒多少錢。</p> <p>5.我覺得最重要的還是本身有沒有敬業，主管人員尤其須做表率，不能倚老賣老，或靠地方政治關係運作，而戀棧職位。</p> <p>6.工作績效的評判，本會目前係由各單位主管考評，再送人事評議委員會複評，最後才由會長評定。</p>	<p>獎勵</p> <p>功績用人</p> <p>學習進取</p> <p>誠懇篤實</p> <p>敬業</p> <p>依法行政</p>
<p>十</p>	<p>就您所知，貴會強調組織的效能主要取決於什麼因素？（譬如</p>	

三	技術、方法及理性？或員工的滿足及快樂？或其他因素？）	
	<p>1.水利會組織效能，大小會要有分，有些組室可以合併，有些組室必須增設股，總之應依實際業務量做調整，不要太拘束於規定，或應說規定不合時宜的地方要修改，使有限的人力能作充分運用，不要有勞逸不均的現象產生，大家都戮力從公，這樣可以提升該會的組織效能。</p> <p>2.組織的氣氛、員工的工作態度及團隊的精神，也都有助於提升該會的組織效能。</p> <p>3.有時對負擔比較重的同事，我會鼓勵他們，多做事能接觸的層面比較多，經驗也比較多，未來的升遷也比較多。</p> <p>4.個人覺得領導者以身做則很重要，所謂上樑不正下樑歪，尤以會長及總幹事的領導方式對農田水利會組織的效能最具關鍵性。</p> <p>4.個人覺得風氣很重要，因為一旦懶散下去，要收回來很難，故有時候會長查勤及查訪工作站，其效果應該會很好。</p>	<p>組織合理</p> <p>勞逸均衡</p> <p>努力從公</p> <p>組織氣氛</p> <p>工作態度</p> <p>團隊精神</p> <p>功績用人</p> <p>領導者以身作則</p> <p>組織風氣</p>

編號：M10

題	題目與回答內容	價值項目
一	您在農田水利會就職後，您覺得這個農民團體與其他團體（單位）最大的差別是什麼？	
	水利會相較於其他團體，它的會員較為廣大，並且不以營利為目的，服務對象除了會員的需求外，尚負社會責任，從業人員又比照公務人員之權責，這些都是與其他團體大不相同之處。	會員利益 公共利益 行政機關性質
二	人們對於農田水利會這個單位應該有很多期望或希望，您最常聽到是什麼？有無例子可以說明一下？	
	<p>1.一般民眾大多不認識農田水利會，會提起期望者大多是農民，每個農民當然希望水利會能維持正常之供水及排水，在供水方面，本會的水源來自天然河川，靠的是老天的安排，較少抱怨，但是最常聽到的是排水改善的聲音，本會轄區平原地勢平坦，每逢連日降雨，往往造成水淹農田，久久無法消退，農作損失輕則損傷，重則腐爛死亡。</p> <p>2.例如該地區主要作物葡萄，每逢下大雨必淹水，而葡萄樹本身最怕浸水，除了裂果外也會造成葡萄樹黃葉並凋萎死亡，農民除了自備抽水機減少損害外，也只能期待水利會早日改善排水。</p>	會員利益  會員利益 專業改善
三	依據您多年在農田水利會服務的親身體會，這個農民團體（組織）設立的主要目的與主要功能訴求是什麼？假如由您設定農田水利會的使命，您認為應是怎樣的使命？	
	<p>1.農田水利會主要功能是農田之灌溉及排水，並維護水利會權益。</p> <p>2.現今許多疾病多是由食物引起，我覺得農田水利會有新的使命，肩負起提供安全無虞的灌溉用水及排放水，政府應給予水利會有權維護水質安全，回復昔日魚兒水中游的自然環境。</p>	會員利益  公共利益 國家利益 創新功能 公共利益

	3.共同維護大地生命之永續。	
四	您認為農田水利會的組織運作功能是管制性的，或服務性的，或兩者兼而有之？	
	我認為農田水利會的組織運作功能兼具管制性與服務性，農田水利事業要維持農民基本之灌溉與排水功能，表面上可說是管制性功能，但實際在功能之效能上就可能有高低之分，供水率達需求量之百分之 100 或 50，農民無法精細計算，因此惟有從業人員秉持著服務精神，將有限水資源作最有效之運用，並配合區域農業之用水特性，以影響農民最少之原則下，實施工程興建養護工作。這都是服務之精神。	服務性 管制性
五	您認為農田水利會所要求的主要工作精神（或說基本態度）是什麼？	
	1.農田水利會屬公法人，任務由中央主管機關及相關法規規定之，從業人員亦受等同公務員之保障與規範。本會並無明定工作精神，但會長經常耳提面命，要員工認真、積極、服務態度要好，水利會各員工亦有明定之職掌業務，因此員工只要做到明定之分配任務，即已是非常標準之從業人員了。 2.環視目前員工處理業務上，有些當然非常積極作事，但大部份的基層人員多是公務員心態，推諉卸責、不計算經濟效益、工作愈少愈好、墨守成規等等。	認真積極 服務要好 依法辦事 進取 創新
六	您在執行業務的過程中，什麼是您時時告誡自己要遵守的事（或者是規定，或者是原則，或者應該注意的事）？若有新進同仁要您帶，您覺得在工作上您最可能告訴他應注意的事項是什麼？	
	1.執行業務中，常告誡自己要以服務的精神，科技及創新的方法從事業務，詳細瞭解各組室業務及相關法規，提出水利會業務如何以科技的方式達到簡化、效率化，是我一直以來的原則，也是感到最有成就感的一面。 2.我覺得帶新進同仁，首先要讓他先知道水利會組織之運作原	服務精神 專業 創新

	則，再要求詳細瞭解肩負任務，先看看前輩留下之豐富資料並從中學習，充實專業知識技能及詳閱相關法規，以服務、創新、積極的態度作好每一件工作。	責任 專業 進取
七	您喜歡及不喜歡的長官、同事、部屬及會員，是由於怎樣的情況使您喜歡或不喜歡？您如何與他們相處？在互動的過程中，您認為自己應該守的分際是什麼？有無例子可以說明一下？	
	1.我喜歡的長官是有專業素養、有擔當的長官，喜歡的同事、部屬是積極進取負責的態度，不喜歡同仁無中生有、刻意抹黑別人，在互動的過程中該守的分際是重視職場倫理、不越級報告、沒有確實的證據不作任何評論。 2.例如有某一長官，平日即以身作則，從基層做起，熟悉水利會各項事務及法令規章，處理事情都能讓所有同仁心服口服，減少錯誤並能降低各組室業務之衝突，並積極培育人才，這樣的領導風格，我們常以他為榜樣。	專業盡責 進取負責 職場倫理  專業 積極
八	您認為農田水利會對國家、社會應負有什麼責任？	
	我覺得農田水利會不管目前收入的來源為何，總之它是來自於民脂民膏，因此對國家、社會有一定的責任，除了基本任務外，並應兼負生產、生態、生活功能，為農業永續發展、人民安康負起應盡責任。	公共利益 國家利益 會員利益 進取發展
九	您對於業務要求績效這事的看法如何？您覺得您業務執行結果如何被評判好壞您較能接受？績效管理這事，依您的看法，如何做可能比較能落實？或者說如何做比較會有效果？	
	1.績效評估是組織進步的手段，但對於不同業務應有不同的評估基準，可量化及不可量化考量之基準也不同。我個人的業務被評判好壞時，我較在意被評壞時它的主要因素，如此我才能心服口服並且接受它、改善它。 2.我覺得績效管理要如何作才能落實，我覺得水利會各組室的	成果導向 告先受告 結果及理由

	<p>業務性質不同，評量標準應分別設計，各組室平均每人的工作量及難度差異甚大，因此評量標準也應考量質與量的衡量，在評量結果上也不應該齊頭式的評量，也就是說不可固定各組室優劣百分比，而應是全會一起評量，也就是依個人工作之質量計分，評判其績效。但中央主管機也應針對全省各農田水利會業務之績效，給予非齊頭式的評等，例如本會長年以來缺額甚多不補，即是現有員工多出來的績效，理應計算，才符合公平正義，也是鼓勵水利會提高營運績效。</p>	<p>標準有別 標準兼顧 質量 成果導向  公平</p>
十	<p>在評判自己及同仁的工作績效時，您認為什麼是您最在意的？而這評判原則或標準對於每個人是否有所不同？有無例子可以說明一下？</p>	
	<p>1.我最在意的工作績效評判準則是「服務態度及是否盡力」，水利會員工素質參差不齊，無法要求每個員工皆表現在水準之上，我的評判原則是首重員工對工作的服務態度，誠懇、進取、積極，再來是他是否已盡全力完成該項工作。</p> <p>2.很盡力去做，就是很好的員工。像某會的一個工友，很認真做本份上的事，雖然他可能沒有辦法寫一篇文章，但他的本份就做得很好。</p>	<p>服務態度 (誠懇、 進取、積 極) 全力盡責  認真守分</p>
十一	<p>您多年在農田水利會服務的過程中，您覺得最有成就感的事是什麼？有機會與自己子孫或好朋友說說，您最想分享的事可能是什麼？可以說明一下？</p>	
	<p>多年任職，覺得最有成就感的事，就是參與農田水利業務電腦化工作，將原本需要許多人的業務由電腦取代，從業人員不需浪費人力在重覆性的工作，並且整合全會相關資料，資料唯一性就不會造成資料的矛盾，並可降低資料維護成本及提高資料使用性。</p>	<p>創新  效率</p>
十二	<p>您認為貴會對職員工作績效的評判，應由誰執行才是最好？ (譬如只由主管？或由主管與顧客？或由主管與同仁互評？)</p>	

	或其他方式?) 而貴會實際上是怎樣評判?	
	<p>1. 職員工作績效的評判由主管、或由主管與顧客、或由主管與同仁互評這三種方式，假若只採取其中一種都會有所偏頗，只由主管評判有可能會造成主觀意見太重的缺失，由主管與顧客評判也會造成顧客個人的不滿意而委屈員工，若由主管與同仁互評，也會造成人緣佳的員工較佔上風，也會埋沒默默作事的同仁。我覺得應該以員工個人績效計分方式為基本分數(績效計分準則應該有清楚的計分標準)，再加上主管的分數為其績效總分。</p> <p>2. 目前本會績效評判的方式是股站長初評、組室主管複評、再交由人評會送會長最終定案。在初評、複評皆要求各單位甲等不得超過七成，至人評會時再審視複評結果及有特殊因素之員工作分數之增減，但也是要求全部員工不得超過七成，至會長評分時，則憑會長觀感給予最後績效分數，甲等不得超過 75%。</p>	<p>主管、同仁、顧客三者參與共評公平成果導向</p> <p>依法行政</p>
十三	就您所知，貴會強調組織的效能主要取決於什麼因素?(譬如技術、方法及理性?或員工的滿足及快樂?或其他因素?)	
	<p>1. 本會強調的效能主要在任務達成與主管機關評比之標準。</p> <p>2. 農田水利會的工作是秉承自己的良心來做，有團隊精神，有和諧，大家互相幫助，一團和氣，互補有無，則組織的效能很自然就能提升。</p> <p>3. 組織的效能，又說是顯性，又是隱性，標準沒辦法一條條寫下來，又不能說沒有一條條的標準；工作上，若員工有困難或沒有能力做，就要提出來討論，不要悶著或拖延，大家可以一起商議解決對策。</p>	<p>和諧互助</p> <p>團隊精神</p> <p>共同商議</p>

編號：M11

題	題目與回答內容	價值項目
一	您在農田水利會就職後，您覺得這個農民團體與其他團體（單位）最大的差別是什麼？	
	<p>1.其他的農民團體，我沒有工作過，對它們的情況比較不瞭解。</p> <p>2.個人覺得農田水利會從業人員的向心力比較高，對水利會這個組織的認同感高。</p> <p>3.農田水利會的服務範圍比較廣，服務的品質也高，政府代繳會費後，服務性更為突顯。</p> <p>4.過去農田水利會服務多少，農民就接受多少，現在民意高漲，農民對於水利會的要求是愈來愈多。</p>	<p>組織認同高</p> <p>服務性強</p> <p>會員利益</p> <p>會員利益</p>
二	人們對於農田水利會這個單位應該有很多期望或希望，您最常聽到是什麼？有無例子可以說明一下？	
	<p>1.農民最常提及的是灌溉排水服務、水路更新改善及淤積迅速處理。過去歲修淤積時，農民對於自己田邊之水路淤積部分會協助清除，現在他會擱著，農民認為這是水利會的工作，水利會要來處理，土溝需要更新改善，這也是水利會的任務，水利會要來解決，現在農民參與感不高，對於水利會的要求比以前更多、更雜了。</p> <p>2.有些智識較高的農民，會重視水質污染問題，他們認為水利會提供灌溉用水之水質好壞會影響到環境，好的灌溉水質對於環境很有幫助，如以前水路裡有魚，現在為什麼會沒有魚，這部分是不是可以做得更好，以恢復過去水路裡有魚的環境。</p> <p>3.對於綠美化方面，一般田間農民並不會要求，甚至會反對，但對於社區居民，則會要求。他們向其它單位爭取經費辦理社區環境美化，就會要求水利會配合他們辦理圳路綠美化等工作，利用水利地以改善其社區之周邊環境”理所當然”。</p>	<p>會員利益</p> <p>責任</p> <p>公共利益</p> <p>公共利益</p>
三	依據您多年在農田水利會服務的親身體會，這個農民團體（組	

	織)設立的主要目的與主要功能訴求是什麼?假如由您設定農田水利會的使命,您認為應是怎樣的使命?	
	<p>1.從以前到現在,農田水利會一直是個服務性的團體。以前,有收會費,現在,會費已由政府代繳,這種型態對水利會從業人員有危機感,政府代繳會費歷20年未曾調整,補助經費杯水車薪並不足以支應水利會正常營運所需,部分經費需自籌,對於財務較艱困的水利會,在沒有經費或經費不足時,感覺上水利會好像隨時都會倒掉一樣,會沒有安全感。</p> <p>2.有水利會與沒有水利會,對農民灌溉排水服務的差別,應該是很大。有水利會,農民的灌溉排水處理得很好,「灌溉排水」四個字,聽起來似乎很簡單,但如果把它撒手放任,可能會天下大亂,樹枝狀的灌溉排水系統,並不是那麼簡單,舉例而言,取水問題,在兩個水利會都會有所爭戰,更何況是農民需要用水,在取水上游的農民都有可能爭執,到下游水尾段農民用水爭執可能就更加嚴重。</p>	<p>會員利益</p> <p>會員利益</p> <p>國家利益</p> <p>專業</p> <p>公平</p>
四	您認為農田水利會的組織運作功能是管制性的,或服務性的,或兩者兼而有之?	
	<p>1.管制性與服務性,兩者都有,惟服務性比較高。</p> <p>2.一定要做一些管制,沒有那麼多的水,沒有那麼多的資源,你要全部都給,這是不可能的,用水管制,主要是要維持用水秩序。</p>	<p>服務性</p> <p>管制性</p>
五	您認為農田水利會所要求的主要工作精神(或說基本態度)是什麼?	
	<p>1.個人認為不管在那個階層或那個職位,工作精神及態度應該都要一樣,以服務為目的,「知吃知做」謹守份際。</p> <p>2.水利會的工作經常是「做包的」,超時工作司空見慣,遇有不平之鳴當是在所難免,但事實上又不適用勞基法,有時候水在放或颱風天,人家是往內跑,我們是往外跑,所以我們基本上是要「知吃知做」。颱風來時,要把災害降至最少,有災</p>	<p>責任</p> <p>服務</p> <p>責任</p> <p>專業</p>

	<p>害時，要如何去搶救，最短時間內搶修完畢，不要造成其它的災害。水利會人員，對於這部分，都有相當的認同，大家這一部分比較認份。沒有別人的那些福利，如加班費等，本於職責所在仍需一以貫之，雖然一邊念一邊做，但終究還是會在要求的期限內完成。</p>	<p>效能</p> <p>責任</p>
六	<p>您在執行業務的過程中，什麼是您時時告誡自己要遵守的事（或者是規定，或者是原則，或者應該注意的事）？若有新進同仁要您帶，您覺得在工作上您最可能告訴他應注意的事項是什麼？</p>	
	<p>1.執行的過程，還是要依照規定辦理。</p> <p>2.舉例而言，用水管理不能因為當下的水源足夠，在未考慮耕作制度就冒然續行供水（不在耕作制度灌溉的期間），既然有水，為什麼不給農民灌溉，這不捨水資源浪費的一念之間，可能造成一個錯誤，在非屬灌溉期，如果你給它水，會造成後遺症，即前面有水，可能十天、二十天有水，但後面就沒有水，反而造成農民的損失，因為作物又不是十天、二十天就可以收成的，農民可能會來向你求償，農民表示，你要就不給水，既前一段已給水，後一段也要給水。有時出於服務的本意，但沒照相關規定來做，反而會造成一個誤差或困擾。</p> <p>3.有新進人員要我帶，我暫不提工作內容，我會先告訴他們，工作要「知福惜福」，要盡心盡力，在基礎上先站穩，然後再擴及工作上的事，如可能遭遇的情況或困難。</p> <p>4.水利會工作，跟在公務機關不太一樣，他們認為上班八小時，但在水利會不是這樣，亢旱、汛期或救災搶險，甚至連續十幾個或二十四小時也有可能，故基本工作態度的建立，對在水利會服務的人是最重要的事，後續工作才有辦法繼續推動，即要先有心理準備，才能進入狀況。</p>	<p>依法行政</p> <p>恪守法紀</p> <p>責任</p> <p>責任感</p>
七	<p>您喜歡及不喜歡的長官、同事、部屬及會員，是由於怎樣的情況使您喜歡或不喜歡？您如何與他們相處？在互動的過程</p>	

	中，您認為自己應該守的分際是什麼？有無例子可以說明一下？	
	<p>1.公關比較好、手腕比較好的人會比較吃香，同事間或業務上比較游刃有餘。</p> <p>2.一些階層、一些長官的處事方式，畢竟每個人皆有其個性，以我的觀點，我當兵時對於軍階感受比較深，長官要怎麼做、怎麼說，那是他的職權，他的領導統禦方式，我們要給予絕對的尊重，因為做主管有做主管的難處，主管難為，他也會有情緒，工作上的壓力是蠻大的，今天要推行這些工作，要面對基層的同仁，每個人的素質、素養都不一樣，他們有他們的困難，包括層峰的長官，當他們在生氣或有一些情緒化的反應，別人認為他的言行舉止會讓人不高興，但我覺得只要你交付給我的工作，讓它順利執行推動是職責所在，至於命令下達的方式涉及個人修為的問題，我倒覺得那部分我比較不會那麼在乎，所以分際主要是守本份，分層負責，互相體諒。</p>	<p>服從指揮</p> <p>責任</p>
八	您認為農田水利會對國家、社會應負有什麼責任？	
	<p>1.對會員灌溉排水服務，水利會把這些事情做好以後，對農民生產有助益，農民有收入，生活就會穩定，不會有社會動亂或人心不穩的情況產生，所以我覺得這對社會、國家的貢獻蠻大的。</p> <p>2.如用水管理，上游有紛爭，你做好了，有時候覺得是我們把這些都做好了，所以你會覺得水利會好像對國家沒有什麼貢獻。把會產生的隱憂，水利會都把它解決了，事實上我認為水利會對於社會、國家的貢獻是相當大。</p> <p>3.水源愈來愈少，需求卻愈來愈多，我是認為在水源調配得當的話，透過加強用水管理，把這些水供應給民生、工業用水，對國家也是很大的貢獻及幫助，對水利會財政窘境的挹注亦可獲致相當的改善。</p>	<p>會員利益 公共利益 國家利益</p> <p>會員利益 公共利益 國家利益</p> <p>公共利益 國家利益 會員利益</p>

	4.國家若只靠農民生產來維持是不可能的，企業界若因水的問題，就不到當地投資，對地方工作機會及對國家經濟也是一種損失。	公共利益 國家利益
九	您對於業務要求績效這事的看法如何？您覺得您業務執行結果如何被評判好壞您較能接受？績效管理這事，依您的看法，如何做可能比較能落實？或者說如何做比較會有效果？	
	1.業務績效，如果是在工程，會比較容易瞭解你做了那些事情、那些成果，有多少額度、有多少件，比較容易看得出來。 2.用水管理與工程部門要真正去評判執行成果及效率，對於此部分，兩方常常會有不同的意見。用水管理所做的事很雜，很多事是看不太出來你的成果如何。每一件工程的期程比較明確，而管理方面涉及層面比較廣，要去做績效評比並不容易。工程的人認為自己做了很多工作，管理的人也認為自己做了很多工作，問題是難以比較。	成果導向  專業  責任
十	在評判自己及同仁的工作績效時，您認為什麼是您最在意的？而這評判原則或標準對於每個人是否有所不同？有無例子可以說明一下？	
	1.這個過程最重視的是工作態度，工作態度好，就不會在乎自己做了多少，績效自然就會好。有些人還未開始做，就先叫了，有些人就默默的做，交代的事，無論大小，他就把它做好，他不會去計較工作大件、小件。 2.工作態度若好，執行效果就好，效率就高。 3.同一個系統裡面，大概會知道，那些人你可能需要比較注意，交辦事情可能需要按時追縱、管制，讓他在期限內完成。	責任感 任勞任怨  責任感 效率
十一	您多年在農田水利會服務的過程中，您覺得最有成就感的事是什麼？有機會與自己子孫或好朋友說說，您最想分享的事可能是什麼？可以說明一下？	
	最有成就感的是自己去開創出來的東西，如自己去學習及利用新的工具、新的方法應用於自己的工作，如電腦輔助應用、	創新有成 進取

	數值化等，可以節省時間及增進工作效率。	效率
十二	您認為貴會對職員工作績效的評判，應由誰執行才是最好？ （譬如只由主管？或由主管與顧客？或由主管與同仁互評？ 或其他方式？）而貴會實際上是怎樣評判？	
	<p>1.個人認為一層一層的瞭解是需要及適當的。</p> <p>2.會員的反應，有時候是為了自己的訴求，我要求你做的，你不跟我做，有可能去申訴，故個人覺得會員的反應只能參考，但不會影響評判。有關同仁要拿出客觀的互評，個人覺得並不容易，多少都會存有私心，平時也許對你就有意見。</p> <p>3.工作績效的評判，本會目前係由各單位主管考評，再送人事評議委員會複評，最後才由會長評定。</p>	<p>多層評判</p> <p>客觀</p> <p>依法行政</p>
十三	就您所知，貴會強調組織的效能主要取決於什麼因素？（譬如技術、方法及理性？或員工的滿足及快樂？或其他因素？）	
	<p>1.工作態度及向心力夠，個人就覺得組織效能很好。</p> <p>2.本會動員的力量及速度，算是蠻快，蠻有效率。</p> <p>3.長官的領導方式，對辦事效率及組織融洽都有直接關係。</p> <p>4.專業要加強的地方，實際上都需要。如從事測設，遇有屬性艱鉅之設施構造等並非每一件工程都有能力解決，遇到困難的就是專業要加強的地方。</p> <p>5.有些工作，確實我們沒有辦法做，如一些深基礎、一些比較少碰到、難度比較高的工程，這部分我們專業做不到，可能就必須委外設計。</p> <p>6.服務態度最重要，你不會別人可能會，大家互相支援，萬一真的不行，可以尋求外援。</p> <p>7.現在民意高漲，農民的意見會參考，惟本會不盡然會全照農民的意思辦理，因為農民提出的需求，一般是對自己有利的方式提出，且農民知道的可能是他田邊附近的情況，但是我們需要整個系統考量，要顧及上游、下游的關係。</p> <p>8.工作態度，包含的很廣，積極、認真、進取，都有包括。</p>	<p>工作態度</p> <p>向心力</p> <p>領導方式</p> <p>專業</p> <p>專業</p> <p>互助合作</p> <p>進取</p> <p>專業</p> <p>積極</p>

<p>9.新進人員，素質高、流動性也可能蠻高的，水利會的工作可能與他們的憧憬不一樣，因水利會不是朝九晚五，也不是有做有薪水領就好，它有相當辛苦的一面，有時遇到不講理的農民，想接觸溝通都會有問題，說什麼他們也聽不進去，故工作態度的基礎若沒建立好，就不容易在水利會待下來。水利會是最基層的工作，對水管理的影響層面很廣，要先瞭解水利會的工作性質是什麼，否則有時你會受不了。</p>	<p>認真 進取</p>
---	------------------





## 附錄三

### 向農田水利會職員問卷調查之問卷

- 一、公務的推行本為目的取向的行動，行政為有意義的動態過程，即有目的，有過程，有最後產生的效果。每個組織（機關），有其職掌任務，經過推動過程，產生業務效果；在這樣的過程中有多個價值，其中最重要的價值，稱之為「**核心價值**」，較持久不變，餘者可能隨著時空或環境因素而有消長或消失。
- 二、據筆者所知，各農田水利會尚未確立其從業人員共同之行政核心價值。若能確立該農民團體之行政核心價值，將有助於從業人員執行任務之依循，作為推動農田水利事業之動力，激發認同及共識，產生積極動機及力量，期發揮農田水利會組織功能及其行政效能，以服務其轄區會員及有效使用灌溉用水，並期農田水利會擴大對社會公共服務之功能。
- 三、深度訪談，為質化研究過程之一項重要方法，本研究先經由訪問資深人員（服務年資超過 20 年）之經歷、體會及看法；由資料分析篩選出「組織使命」、「倫理規範」及「績效導向」三個層面之可能價值；再經本量化研究之問卷調查過程，篩選出具「多數認同」、「優先性」及「固定性」之「**核心價值**」，擬將來提供各農田水利會執行任務之依循參考。
- 四、本問卷係針對**總幹事及各主管及非主管之職員**做調查，請不參考任何資料，只請依您本身之經歷、體會及看法，表達出您對該等價值的評價。評價分數範圍分為 5、4、3、2、1、0，數字愈大表示相對重要性越高，**最有價值為 5 分**，餘者依次類推，**不具價值者為 0**。
- 五、本問卷調查為學術探討之用，為提升本問卷之信度及效度，以普查方式辦理問卷調查，若能得到閣下大力的協助及幫忙，非常感謝。另因研究時間已相當有限，請大家儘可能於收到問卷後 7 日內回寄給我，俾利後續統計及分析。

六、請貴會會內同仁由人事室統一寄，各工作站則請各別郵寄（寄印刷品平信即可，請寫通訊地址，並標註工作站名稱），該郵資請幫我代墊，事後當再請人事室協助我還給大家。謝謝大家的大力幫忙。

編號：

題次	內 容 及 說 明
一、	<p><b>組織使命：</b>因每個組織（機關），皆有其設立之宗旨，有其特定之任務，也有其服務之對象。而組織設立之宗旨，正是該組織使命的追尋。農田水利會為農民團體，為公法人，係以秉承政府推行農田水利事業為宗旨，執行肩負之任務事項，並期擴大公共服務功能、範圍及對象。您認為農田水利會這個農民團體所追尋之組織使命是什麼？</p> <p>1. <b>會員利益：</b>為農田水利會事業區域內會員提供農田灌溉排水服務；農田水利設施更新改善、清淤；農民用管理、研究及紛爭處理；災害預防、搶險、搶修及復建工程等業務，其服務性與管制性兼具，達成對會員利益的維護及促進之任務，以會員利益為優先。</p> <p>2. <b>公共利益：</b>改善地區環境生態、親水空間、圳路綠美化、生態工程、注重三生，並在季節性缺水時配合支援民生及工業用水，維持地方就業機會，以增進社會安定及地區公共利益。</p> <p>3. <b>國家利益：</b>依任務配合政府推行土地、農業、工業政策及農業建設事項，以穩定農民生計、國家糧食安全，以促進國家利益。</p>
	<p>您覺得農田水利會<b>組織使命之核心價值：</b>（前三項都請填答）</p> <p>1. 會員利益：我認為這個價值的相對重要性為：<input type="checkbox"/>0<input type="checkbox"/>1<input type="checkbox"/>2<input type="checkbox"/>3<input type="checkbox"/>4<input type="checkbox"/>5</p> <p>2. 公共利益：我認為這個價值的相對重要性為：<input type="checkbox"/>0<input type="checkbox"/>1<input type="checkbox"/>2<input type="checkbox"/>3<input type="checkbox"/>4<input type="checkbox"/>5</p> <p>3. 國家利益：我認為這個價值的相對重要性為：<input type="checkbox"/>0<input type="checkbox"/>1<input type="checkbox"/>2<input type="checkbox"/>3<input type="checkbox"/>4<input type="checkbox"/>5</p> <p>4. 或您覺得另有某一價值，方為該組織使命之核心價值：（請填寫於下方並評分） _____：我認為這個價值的相對重要性為：<input type="checkbox"/>0<input type="checkbox"/>1<input type="checkbox"/>2<input type="checkbox"/>3<input type="checkbox"/>4<input type="checkbox"/>5</p>
二、	<p><b>倫理規範：</b>從「公共倫理規範」方面所應強調之核心價值。農田水利會握有公共資源與法律權威，也因此必須接受高度嚴格的倫理規範與要求。您認為農田水利會從業人員之重要倫理規範與要求是什麼？</p>

	<p>1. <b>依法行政</b>：要把服務會員的各項工作當做自己的事，設身處地，以會員及水利會最大利益為考量，在合法、合程序的原則下達成任務，並秉持「有法依法、無法援例、無例擬辦、無擬交議」原則，強化公文的品質，依法辦事，過程周全。水資源是有限的資源，管制用水，以維持灌溉用水秩序，辦理用水服務，在法令許可範圍，主動積極、竭盡所能，協助解決問題，有效運用水資源。要客觀、公正、正直、誠信的對待服務對象，維護會員權益。</p> <p>2. <b>恪守法紀</b>：農田水利會之會長及各級專任職員，視同刑法上之公務員，要依規定執行業務，要奉公守法，避免一切人為因素可能造成的災害及業務違失，不濫權、不貪污、不違法。服務也是必須在法的範圍內，雖然說目前服務內容包羅萬象，但不合法、不適當的事，要服務也不適當，要能承受壓力，把持原則，便民不擾民。</p> <p>3. <b>關係和諧</b>：與長官相處，應謹守行政倫理，尊重制度；與同事相處，要互相體諒，要守分際，要重視人際關係、職場倫理及團隊精神。各組、室、工作站間橫向溝通要尊重彼此意見、要講理、保持良好互動、互助、和諧及員工認同。對上級交辦事項只要合乎情、理、法必須服從領導及指揮。</p> <p>4. <b>坦誠協商</b>：農田水利會的業務要視業務性質，繁、簡、難、易有別，有問題、有困難，或沒能力做，要講出來，當場或私下皆可，要熱心及協調，不要悶著或拖延。大家可以一起商議解決對策，充分授權，開誠佈公，公私分明，誠懇篤實，團隊融洽。與長官、同事、部屬及會員相處應守分際，融洽溝通。</p> <p>5. <b>進取盡責</b>：積極主動解決問題，自動進取利人、互助及負責，自發服務及奉獻，有榮譽感。農田水利會工作強調的精神與態度是任勞任怨、敬業樂群、善盡職責，有責任感及服務心，知吃知做、知福惜福、守本份。本問卷將這些皆視為農田水利會工作異於其它工作之責任所在，即從業人員要有責任心，該做的就要做，盡本分，就算沒有加班費也要做，一邊念也得一邊做，盡忠職守，完成工作目標及交付任務。對同仁要經驗傳承及尊重，共同完成組織使命。筆者將以上所說這些統歸為農田水利會從業人員的責任，這是無論如何都要盡的及達到的責任，換言之，即義不容辭，也是農田水利會特別的工作特性。</p>
	<p>您覺得農田水利會倫理規範之核心價值：(前五項都請填答)</p>

	<p>1.依法行政：我認爲這個價值的相對重要性爲：<input type="checkbox"/>0<input type="checkbox"/>1<input type="checkbox"/>2<input type="checkbox"/>3<input type="checkbox"/>4<input type="checkbox"/>5</p> <p>2.恪守法紀：我認爲這個價值的相對重要性爲：<input type="checkbox"/>0<input type="checkbox"/>1<input type="checkbox"/>2<input type="checkbox"/>3<input type="checkbox"/>4<input type="checkbox"/>5</p> <p>3.關係和諧：我認爲這個價值的相對重要性爲：<input type="checkbox"/>0<input type="checkbox"/>1<input type="checkbox"/>2<input type="checkbox"/>3<input type="checkbox"/>4<input type="checkbox"/>5</p> <p>4.坦誠協商：我認爲這個價值的相對重要性爲：<input type="checkbox"/>0<input type="checkbox"/>1<input type="checkbox"/>2<input type="checkbox"/>3<input type="checkbox"/>4<input type="checkbox"/>5</p> <p>5.進取盡責：我認爲這個價值的相對重要性爲：<input type="checkbox"/>0<input type="checkbox"/>1<input type="checkbox"/>2<input type="checkbox"/>3<input type="checkbox"/>4<input type="checkbox"/>5</p> <p>6.或您覺得另有某一價值，方爲該倫理規範之核心價值：(請填寫於下方並評分) _____：我認爲這個價值的相對重要性爲：<input type="checkbox"/>0<input type="checkbox"/>1<input type="checkbox"/>2<input type="checkbox"/>3<input type="checkbox"/>4<input type="checkbox"/>5</p>
<p>三、</p>	<p><b>績效導向：</b>從農田水利會任務執行之績效與品質要求方面，所應強調的核心價值。農田水利會員工傳統精神多任勞任怨，要求員工不分假日、颱風天、每天 24 小時之基本服務態度。亢旱、汛期或救災搶險，要把災害降至最少。有災害時，要如何去搶救，最短時間內搶修完畢，不要造成其它的災害。因爲灌溉與排水並不是星期六、星期日就不用通水，它是日夜不停的流，不是說上班 8 小時即可，這跟其他部門單位不一樣，故員工要認清水利會的任務與責任之特性。</p> <p><b>您認爲農田水利會從業人員任務執行之績效與品質要求是什麼？</b></p> <p>1.<b>創新：</b>要修改不合時宜的法規、行政流程，要各方面推陳出新，改變現狀，持續改善，運用新設備如電腦等，新技術如生態工程、圳路綠美化等，來從事業務，以提高工作準確度、效率，以擴大水利會社會服務功能、範圍及對象，並以創新思考、多角化經營，使農田水利永續經營，健全制度，以增進會員利益及提升水利會財務自主。</p> <p>2.<b>專業：</b>熟悉相關法令及行政規定，了解農田水利會組織性質，熟悉本身業務職掌及相關規定，充實職務相關的專業知識、技能，盡責服務，可獨當一面。</p> <p>3.<b>成果導向：</b>落實績效管理，質、量、時效列表管制定期追蹤，建立資訊管理模式，追求工作效能、效率及成果，並及時施予獎與懲。</p> <p>4.<b>功績用人：</b>對人員的進用及升遷，以績效爲本。認真、多做事、多接觸各層面業務，可以增加經驗及專業能力，受會員肯定，將來升職的機會比較多。會長或長官公正地賞罰分明。</p> <p>5.<b>團隊合作：</b>認真及親切服務，迅速回應會員需求，努力及主動溝通、協調，以取得同仁共識互信、會員信任及肯定，凝聚團隊精神，互相協助及支援，</p>

	<p>領導者要以身作則，廣結善緣，團隊合作，注重團隊精神及組織氣氛，認真積極及同心協力。</p> <p>6. <b>實事求是</b>：對於績效評判要公私分明，建立大家認同的客觀考評標準及作業程序：代表性、客觀性、量化性、穩定性等。組織成員共訂評判標準及實施方式，再由主管、外聘專家、顧客共同評判，或由主管、同仁、顧客三者參與共評、標準有別、多層評判、標準兼顧質、量，亦可先由同仁先互評。健全制度，勞逸均衡。此外，於作決定或行動前，先求知事實及資訊，而後作適當合理之選擇。</p>
	<p>您覺得農田水利會績效導向之核心價值：(前六項都請填答)</p> <p>1. 創新：我認為這個價值的相對重要性為：<input type="checkbox"/>0<input type="checkbox"/>1<input type="checkbox"/>2<input type="checkbox"/>3<input type="checkbox"/>4<input type="checkbox"/>5</p> <p>2. 專業：我認為這個價值的相對重要性為：<input type="checkbox"/>0<input type="checkbox"/>1<input type="checkbox"/>2<input type="checkbox"/>3<input type="checkbox"/>4<input type="checkbox"/>5</p> <p>3. 成果導向：我認為這個價值的相對重要性為：<input type="checkbox"/>0<input type="checkbox"/>1<input type="checkbox"/>2<input type="checkbox"/>3<input type="checkbox"/>4<input type="checkbox"/>5</p> <p>4. 功績用人：我認為這個價值的相對重要性為：<input type="checkbox"/>0<input type="checkbox"/>1<input type="checkbox"/>2<input type="checkbox"/>3<input type="checkbox"/>4<input type="checkbox"/>5</p> <p>5. 團隊合作：我認為這個價值的相對重要性為：<input type="checkbox"/>0<input type="checkbox"/>1<input type="checkbox"/>2<input type="checkbox"/>3<input type="checkbox"/>4<input type="checkbox"/>5</p> <p>6. 實事求是：我認為這個價值的相對重要性為：<input type="checkbox"/>0<input type="checkbox"/>1<input type="checkbox"/>2<input type="checkbox"/>3<input type="checkbox"/>4<input type="checkbox"/>5</p> <p>7. 或您覺得另有某一價值，方為該績效導向之核心價值：(請填寫於下方並評分)</p> <p>_____：我認為這個價值的相對重要性為：<input type="checkbox"/>0<input type="checkbox"/>1<input type="checkbox"/>2<input type="checkbox"/>3<input type="checkbox"/>4<input type="checkbox"/>5</p>

基本資料：(請勾選有關您的資料如下)

1. 性別：女 男

2. 學歷：國小 國中 高中 大專 大學 碩士 博士

3. 年齡：16-20 21-25 26-30 31-35 36-40 41-45 46-50  
51-55 56-60 61-65

4. 年資：0-5 6-10 11-15 16-20 21-25 26-30 31-35  
36-40 41-45 46-50

5. 職務：主管 非主管

6. 職稱：工程人員 灌溉管理人員 一般行政 輔佐人員

(工程人員：工務組長、工程師、副工程師、助理工程師、工程員、助理工程員等)

(灌溉管理人員：管理組長、管理師、副管理師、助理管理師、管理員、助理管理員等)

(輔佐人員：總幹事、主任工程師或主任管理師、秘書等)

(一般行政：其餘之職員)

---

撰問卷者：林柏璋，TEL：02-2312-4086；0932-141-708

通訊地址：行政院農業委員會（農田水利處）

10014 台北市中正區南海路 37 號



## 附錄四

### 問卷調查各會職員所提出另有某一價值項目彙整表

會別	組織使命	分	倫理規範	分	績效導向	分
桃園	協助地方政府解決區域排水難題	4				
桃園	水利文化	5				
桃園	救地球	5	信任	5	共存共榮	5
石門	社會責任	4	不因人廢事	5		
石門	社區環境	5				
石門	選舉	5			選舉、派系	5
石門	延續性	5				
苗栗	水利會本身利益（正視本身利益，才會有創新、突破的執行前瞻力）	2				
臺中			工作紀律	5		
	生命（個人及組織）存在的價值與意義	5				
			生命道德倫理之啓發	5		
南投	水利會利益	3				
彰化	人民身家利益	5	知識傳承、認知	5	專人專用	5
彰化			後台夠硬	5		
彰化			地方協調	3		
彰化	環保生態	5	廉正操守	5	權責相符	5
彰化	水利會宗旨各項均配合國家政策推，其組織應納入國家公務機關	5	水利會應列為國家機構，從業人員納為實質公務員	5	專業用人績效進用、升遷	5
雲林	同事之間協調性	5				
雲林					主動、自動管理服務之精神	5
雲林	勿充滿政治化	5	勿充滿政治化	5	勿充滿政治化	5
雲林			公德心	4		
雲林	城鄉發展	4				
雲林	水資源的維護與管理	5	公平、公開、公正的獎懲制度（升遷管道）	5		
嘉南	人類（或稱為維護自然資源之利益）	5	良心事業（不以報酬為付出多寡之依據）	5	水利會權益（最大利益）	5
嘉南					會員、小組認同	5
嘉南			職業倫理	5		
嘉南	生態利益	5	珍惜水資源	5		
嘉南	觀光、發電	3	員工家庭照顧	3		
高雄						

## 問卷調查各會職員所提出另有某一價值項目彙整表

(續)

會別	組織使命	分	倫理規範	分	績效導向	分
屏東	水利會所做均為公務、無營利事業，故政府對水利應完全概括承受	5				
臺東	員工利益	5				
花蓮	永續地球、綠色產業	5				
瑠公	與會員建立密切的良好關係	4	尊重前輩提攜後進的倫理價值	4		

