

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫

☒ 成果報告  
☐ 期中進度報告

公共服務倫理政策成效之研究：

民主轉型中台灣各級政府人員認知與政策內涵比較分析

計畫類別：☒ 個別型計畫 ☐ 整合型計畫

計畫編號：97-2410-H-031-028-SS2

執行期間：97 年 8 月 01 日至 99 年 7 月 31 日

執行機構及系所：東吳大學政治學系

計畫主持人：蔡秀涓

計畫參與人員：王千文 , 林宗憲 , 程一珪 , 闕建丞

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)：☐ 精簡報告 ☒ 完整報告

本計畫除繳交成果報告外，另須繳交以下出國心得報告：

- ☐ 赴國外出差或研習心得報告
- ☐ 赴大陸地區出差或研習心得報告
- ☐ 出席國際學術會議心得報告
- ☐ 國際合作研究計畫國外研究報告

處理方式：除列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

☐ 涉及專利或其他智慧財產權，☐ 一年 ☐ 二年後可公開查詢

中 華 民 國 99 年 10 月 31 日

## 目錄

壹、中文摘要及關鍵詞-----	II
貳、報告內容-----	1
一、前言-----	1
二、研究目的-----	4
三、文獻探討-----	6
(一) 國外相關研究-----	6
1. 學界相關研究文獻-----	7
2. 國際組織相關研究文獻-----	11
(二) 國內相關研究-----	13
1. 學界相關研究-----	13
2. 政府相關研究-----	14
(三) 相關研究綜合評述-----	14
四、研究方法-----	15
(一) 深度訪談設計與進行-----	15
(二) 問卷調查設計與進行-----	16
五、研究結果-----	21
(一) 地方政府政風處長對服務機關公共服務倫理相關議題看法-----	21
(二) 中央與地方機關政風人員公共服務倫理相關議題看法-----	27
(三) 公共服務倫理效能模型建構-----	40
1、中央機關公共服務倫理效能認知模型分析-----	41
2、地方機關公共服務倫理效能認知模型-----	43
3、影響領導者重視公共服務倫理程度之變數分析-----	45
4、小結與討論-----	48
六、結論與建議-----	52
參、參考文獻-----	53
肆、計畫成果自評-----	57
伍、附錄-----	58
附錄一 政風人員公共服務倫理認知問卷-----	58
附錄二 公共服務倫理氣候認知與效能量表來源暨信度-----	65
附錄三 本研究正式問卷信度分析-----	77
附錄四 本研究深度訪談紀錄稿-----	80

## 壹、中文摘要

本研究主題為「公共服務倫理政策成效之研究：民主轉型中台灣各級政府人員認知與政策內涵比較分析」，主要研究目的為：1. 瞭解我國縣市政府政風人員，在面對現階段民主轉型，以及相較於過往更高的績效回應壓力之系絡下，政風人員認為有那些倫理困境會影響公共服務倫理的健全與提昇。2. 瞭解與比較我國中央與地方政風人員，對其服務之組織公共服務倫理氣候認知。3. 瞭解影響政風人員對服務機關公共服務倫理政策成效認知之因素，以建構初步的公共服務倫理成效認知模型。

本研究主要是以政風人員為對象，分別採用深度訪談法與問卷調查法所獲致的資料，嘗試回答第一項研究目的與第二三項研究目的。主要研究發現有以下幾項：

1. 公共服務倫理規範主要價值、規範面向與法制均不悖離中央相關規範，但會因在地需求而增加相關規範
2. 違反公共服務倫理法規類型以違反採購法、違反利益衝突迴避法為主，違法行為類型則以圖利收賄、裁罰濫權為主
3. 違反公共服務倫理主要業務領域以工程最多，但各縣市仍有小部分差異
4. 政風單位弊端發掘來自多重管道
5. 民代是造成違法的最首要因素，首長與長官給予之績效與環境壓力，以及個別公務人員之特性等也是重要因素
6. 公共服務倫理與機關人事政策結合程度依首長而定
7. 中央機關與地方機關公共服務倫理效能認知預測因素同中微異，總體解釋力相近
8. 公共服務倫理規範認知與領導者重視公共服務倫理程度最具預測力
9. 影響中央與地方機關領導者重視公共服務倫理程度認知的因素相同，總體解釋力亦相近
10. 本研究公共服務倫理效能模型具有一定的解釋力，但仍須持續探究變項關係

關鍵詞：公共服務倫理、民主治理、廉政、反貪腐、政風人員、公共服務倫理效能、行政倫理

## 貳、報告內容

### 公共服務倫理政策成效之研究：

#### 民主轉型中台灣各級政府人員認知與政策內涵比較分析

##### 一、前言--提昇公共服務倫理為台灣民主鞏固的磐石<sup>1</sup>

在許多被視為全球性的議題中，反貪腐（anti-corruption）可說是無分國界、無分何種政治體制、無分公私部門與非營利組織，<sup>2</sup>均備受關注的議題。反貪腐之所以會成為各國最受關切，並且不遺餘力強力推動地政策，主要是因為它會產生許多重大且難以逆轉的負面效應。例如削弱經濟發展、破壞政治穩定和政府的合法性、腐蝕社會組織、阻礙資源分配的公平性與有效性，並且會激發和助長其他各類非法活動（Montesh, 2007）。

誠如全球最知名的國際性反貪腐非營利組織--「國際透明組織」（Transparency International; 以下簡稱 TI）創辦人 Peter Eigen 所指出的：「如果任由貪腐繼續引發由貪慾，而不是人民的需求驅動的非理性治理，並破壞私人部門的發展，貪腐甚至將剝奪人類生存的最基本需求—希望。」。

尤其是政府部門反貪腐，更被各國政府視為是最重要的政策之一。觀察各民主先進國家反貪腐趨勢可以發現，特別強調政府部門的反貪腐是一種基本必須達到的公共服務倫理，並且以廉潔（integrity）與健全公共服務相關機制，作為對會員國的優先要求。例如經濟合作暨發展組織（Organization of Economic Cooperation and Development; OECD）及國際透明組織，均對其會員國的政府部門清廉治理與反貪腐機制建立，提供非常多的政策工具與政策指引，並且定期地進行相關調查與監測。

這是因為在民主國家中，政府部門係受到公民委任所產生，若政府即是腐敗的源頭，則不僅違背了受託的責任，侵損公民對政府的信任，喪失民主治理的正當性，更無能去進行企業部門貪腐的防制與管理。此種基於民主治理的基礎性，提供了政府必須更致力於公共組織的反貪腐與自律及廉潔的提昇，以增進公民公共信任論證的支持。美國開國元勳 Madison 與 Hamilton 在兩百多年前一段有關民主治理的名句，即已明顯指出：

「人們如果是天使，那就沒有成立政府的必要。如果天使治理著人類，就沒必要對政府有外部或內部控制。政府的設立，乃是由平凡的人們管理著平凡的人們。因此最大的困難就在於：必須首先讓政府能管理被治者，接著是要求政府能控制自己。」（Madison & Hamilton, 1788）

<sup>1</sup> 本研究計畫中，對於政府公共服務輸送過程中，公務人員基於公民信託與公共利益，必須恪守的相關倫理價值與規定，係以公共服務倫理稱之。但對於引用相關文獻與調查，若其原始用語為廉政、廉潔、反貪腐者則仍儘可能保持其原意。因此，本段論述，由於所引用之多項相關調查係以「廉潔」（integrity）及相關用詞為主，因此，於標題上即採取廉政與公共服務倫理並用。

<sup>2</sup> 全球性非營利組織與在地非營利組織之反貪腐策略，參見蔡秀涓、余致力（2007）。

學界對公共服務倫理法制健全民主治理的關注，並非僅是根據成熟民主國家之現實觀察，或是理念上之推展而已，而是有實證研究做為佐證。部分跨國性的實證研究顯示，對於新興民主國家而言，如果該國欠缺健全的公共服務倫理機制，有相當高程度的可能性會因為轉型過程中，諸多社會價值的不確定與既有秩序的崩解，造成政府及民間貪腐現象更加嚴重，以致影響公民對民主體制的信心(Rose-Ackerman, 1998; 余致力，2006；林宗弘、韓佳，2008)。當貪腐現象於新興民主國家轉型過程中，<sup>3</sup>出現較威權體制時期更嚴重現象時，將造成公民對政府與政治人物的不信任，進而產生對民主政治的懷疑，因而動搖民主治理與民主政治的基礎。即使是在民主歷史悠久的國家，當民眾對政府與政治人物產生不信任時，均將對民主治理造成莫大傷害(Stoker, 2006)。對尚在民主鞏固時期的新興民主國家而言，則更可能是民主倒退的重要原因。

檢視台灣民主政治發展過程可以發現，國家政治體制面的民主政治相關制度大體已具備。但是，政府運作的民主治理部分，則仍存在著未竟的志業，那就是上述攸關民主永續的政府公共服務倫理改革，在台灣仍有極大的提昇空間。

法務部「台灣地區廉政指標民意調查」這三年，有關台灣民眾對各級政府首長、主管，以及一般公務人員的清廉程度評價來看（表 1）（法務部，2009：25）。這三年，民眾對於各級政府首長及主管的清廉程度看法，呈現每況愈下的情形。再就一般公務人員的清廉度而言，雖然 98 年度民眾的評價較之前兩年呈現略有改善的情形，但是，評價分數仍高達 5.72 分。總體而言，顯示我國各級政府組織的公共服務倫理仍有待提昇。

**表 1 受訪者對首長級政府官員和一般公務人員清廉程度的評價**

人員類別	98 年 6 月		97 年 7 月		96 年 7 月	
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
中央政府首長及主管	4.77	2.56	--	--	*4.33	2.55
縣市政府首長及主管	4.76	2.34	4.72	2.44	*4.56	2.31
鄉鎮市公所首長及主管	4.66	2.46	4.63	2.52	*4.43	2.43
一般公務人員	5.72	2.28	5.80	2.26	*5.95	2.26

註：\*表示平均數與前二次（96 年 7 月和 97 年 7 月）的調查結果有顯著差異( $P \leq 0.05$ )。0 表示非常不嚴重，10 表示非常嚴重

資料來源：法務部，2009：25

<sup>3</sup> 所謂的民主轉型，一般意指一個國家的政治體制，從集權體制或威權體制轉變為民主政體。當民主轉型時期結束之後，始進入民主鞏固時期(吳文程，2007：58)。Dahl(1971)所提出的以下八項指標，則是判斷一個政體是否已完成民主轉型進入民主鞏固的重要參考：(1)人民有組成和參加團體的自由，包括合法組黨的權利；(2)人民有表達意見的自由；(3)人民有選舉的權利；(4)人民有被選舉權；(5)政治領袖有彼此競爭，爭取支持的權利；(6)人民有獲得充分資訊的自由；(7)公平、公正且自由的選舉；(8)政府的政策皆要向選民負責。

除了以上台灣民眾對我國政府各級公共服務者的清廉評價顯示，我國政府公共服務倫理必須提昇之外，幾項國際組織以我國政府為標的所做的調查也顯示類似的結果。首先，國際透明組織（Transparency International; TI）委託國際蓋洛普公司執行的2004-2006年全球貪腐趨勢指數的調查結果顯示，我國15類公、私機構的貪腐情形頗為嚴重（表2）（法務部政風司，2010：6）。其次，亞洲政經風險顧問公司（POLITICAL & ECONOMIC RISK CONSULTANCY LTD.，簡稱「政經風險公司」）2009年的相關調查也顯示，以分數0到10分做主觀印象評比，分數愈低，表示越清廉的量度而言（表3），一般公務人員的貪腐程度已達5.75分（法務部政風司，2010：8），亦呈現我國政府公務人員公共服務倫理必須積極改善的徵兆。

表 2 2004-2006 年全球貪腐趨勢指數臺灣各部門貪腐程度表

分數	政黨	國會	企業	警察	司法	媒體	稅務	醫療	教育	軍事	公共設施	登記許可	非政府組織	宗教	海關
2004	4	4.1	2.9	3.3	3.4	2.7	2.9	2.5	2.7	3.3	3.1	1.8	1.9	2.5	3.5
2005	4.1	4.3	3.2	3.4	3.4	2.7	3.1	3.1	2.8	3.5	3.2	1.8	2	2.2	3.6
2006	4.5	4.5	3.7	4.1	3.9	3.3	3.4	3.8	3.5	4.1	3.6	2.4	3.9	3.7	

註：上述部門或機構發生貪腐情事的嚴重程度，以1至5分評比，1分代表沒有貪腐，

5分代表貪腐非常嚴重。2007-2009年臺灣未納入調查

資料來源：<http://www.transparency.org/>；引自法務部，2010：6

表 3 政治與經濟風險顧問公司 2009 年調查 17 個國家及地區貪腐在不同部門的影響

國家或地區 數部門	新加坡	香港	澳大利亞	美國	日本	韓國	芝加哥	澳門	中國	臺灣	馬來西亞	菲律賓	越南	印度	柬埔寨	泰國	印尼
私部門賄賂	2.0 0	3.6 7	2.0 0	1.3 3	2.9 3	3.7 0	3.0 0	4.1 0	7.7 0	6.5 5	6.3 3	5.0 0	6.5 0	5.7 7	7.0 0	6.8 8	8.00
稅務機關	0.4 0	1.3 3	1.8 0	1.0 0	1.7 5	4.9 8	1.0 0	4.1 0	6.2 0	3.2 2	7.0 0	7.3 3	5.6 7	6.1 3	7.0 0	6.3 8	6.33

海關	1.0 0	1.3 3	2.0 0	1.3 6	3.7 8	5.1 0	1.2 9	3.7 7	6.9 0	3.3 8	7.0 0	8.2 5	6.8 3	7.2 5	8.3 0	7.8 8	7.50
警察	0.8 0	1.6 7	2.6 0	1.9 1	1.8 3	4.8 3	4.3 3	4.9 2	6.8 0	3.6 7	7.0 6	7.5 0	7.7 6	4.3 3	7.3 3	7.8 8	8.67
司法	1.0 0	1.3 3	2.0 0	2.0 8	2.6 7	5.3 3	3.4 3	2.7 5	6.4 0	4.0 0	7.2 8	7.6 0	7.3 3	3.5 0	7.4 5	6.0 0	7.33
銀行 體系	1.0 0	1.6 7	1.2 0	4.5 0	2.0 0	3.9 6	3.5 7	2.5 0	6.0 0	4.5 0	5.6 7	3.0 0	5.5 0	4.7 5	5.0 0	5.1 3	7.00
股票 市場	1.6 0	2.6 7	1.8 0	4.8 3	2.0 0	3.4 2	2.2 9		7.1 0	4.1 3	6.5 0	3.8 0	5.1 7	6.2 0		5.5 0	6.33
公務 人員	1.6 0	2.3 3	2.2 0	2.4 2	3.5 7	3.9 1	4.6 3	6.2 5	6.6 0	5.7 5	6.0 0	5.6 0	7.1 7	6.1 0	7.3 0	7.8 8	9.13
都市 及地 方層 級政 治領 袖	0.8 0	1.3 3	3.4 0	3.0 8	4.3 0	5.2 5	7.1 4	5.3 8	6.7 8	6.8 3	6.7 2	7.4 0	7.3 3	7.8 3	7.1 7	8.0 0	7.92
全國 性政 治領 袖	0.8 0	2.0 0	1.6 0	3.1 7	4.1 0	4.7 5	5.0 0	5.9 0	5.1 0	6.8 3	7.3 9	8.0 0	6.8 3	7.7 0	7.2 7	7.0 0	7.92

備註：以分數 0 到 10 分做主觀印象評比，分數愈低，表示貪腐愈不嚴重，分數愈高，表示貪腐愈嚴重。

資料來源：政治與經濟風險顧問公司《亞洲情報》(ASIAN INTELLIGENCE)第 776 期，引自法務部政風司，2010：8。

資料來源：法務部政風司，2010：8

以上幾項以台灣政府外部民眾與利害相關人的相關調查結果，均提供本研究上述公共服務倫理為民主治理的基礎，我國若欲深化民主治理的基礎，就必須對政府公共服務倫理加以改善與提昇的論述。

## 二、研究目的

誠如上述，當代民主國家相當重視的議題，就是如何提昇公共服務倫理成效。而台灣，由於諸多調查顯示，公共服務倫理成效仍有必須繼續提昇的進步空間。因此，本研究最主要目的，就在於瞭解我國各級政府公共服務倫理成效及其影響因素。

根據多數民主先進國家公共服務倫理政策發展經驗顯示，瞭解一國政府公務人員對公共服務倫理相關議題之基本看法，並據以做為政策設計的基礎，是公共服務倫理政策成功的要素之一(Tait, 2000)。尤其是組織內部成員，對於其服務組織的公共服務倫理相關議題之看法，以及相關效益的認知，更是優先必須被重視的課題。因為，如果政府組織內部成員對其服務機關的公共服務倫理成效都已不

具信心，那就相當程度表示該組織的公共服務倫理表現有值得改善之處。

觀察我國目前相關研究，相當少見以公共服務倫理效能相關議題為研究焦點的研究，因此本研究認為，若欲提昇我國政府公共服務倫理，首先即應對於影響組織成員公共服務倫理效能認知的相關因素盡可能加以釐清。

進一步思考在政府組織各類人員中，哪一類人員對於機關的公共服務倫理概況較為清楚，足以提供吾人較為豐富的資訊？藉以確認影響公共服務倫理效能的重要因素呢？本研究認為，以我國政府運作而言，居於第一線負責執行與推動公共服務倫理政策的政風人員，應是最足以提供吾人瞭解影響公共服務倫理效能相關因素的人選。

據此，本研究主要目的，就是在以政風人員為對象，瞭解政風人員對我國各級政府公共服務倫理成效的看法，同時嘗試找出相關的影響因素，以及建構初步的公共服務倫理認知模型。具體研究目的有以下幾項：

**【1】瞭解我國縣市政府政風人員，在面對現階段民主轉型，以及相較於過往更高的績效回應壓力之系絡下，政風人員認為有那些倫理困境會影響公共服務倫理的健全與提昇。**

部分研究指出，各國政府自從 1980 年代以來，在面對績效提昇壓力下，所進行的一連串彈性管理、授權與解除管制等相關政策，雖然使得公共管理者有更積極與彈性的回應力，但也導致更多政府運作與領導上的倫理困境，創造政府與公務人員貪腐的可能性，使得政府公務人員之組織倫理認知下降，進而影響對組織的信任，並造成組織績效的反轉，以及民主治理的危機（Hunt & O'Toole, 1998；PUMA, 2005a；CCMD, 2000；O'Toole, 2006 & 2007）。因此，各國政府莫不更加致力於健全公共服務倫理機制。。

特別是誠如 Menzel(2007: 112-115)觀察全球地方政府倫理治理後指出，相對於各國中央政府而言，當代地方政府與城市，面臨了以下五項挑戰，因此必須更加關切公共服務倫理之課題：

- a. 領導者尚未真正瞭解倫理與廉潔對地方治理的重要性。
- b. 包含領導者與各公職人員在內，尚未理解倫理與廉潔對個別組織或個人並非是限制規範。
- c. 欠缺建立倫理治理的真心承諾與提供必要資源和具體行動。
- d. 如何避免僅以狹隘的管制法規作為唯一途徑。
- e. 無法勇敢面對在地的倫理困境並從中學習。

以台灣各級政府而言，地方政府由於不及中央政府具有較多的公權力與資源，再加上地方政治生態遠較中央各部會複雜，因此面臨的公共服務倫理困境與影響因素也更多。因此，本研究於此第一項研究目的，遂以地方政府為主要研究焦點。<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> 本項研究目的於初始研究計畫提出時，原擬進行中央與地方之比較，後因實際執行時，本研究計畫主持人先行請教政治大學公共行政系施能傑教授、世新大學行政管理學系陳俊明教授、法務部政風司喻肇基副司長，以及台北市自來水事業處政風室劉廣基主任之後，這幾位專家學者們均一致指出，台灣地方政府之政治生態遠較中央來得複雜多元，中央機關相對而言較為單純，故建議本研究於此研究項目以地方政府為主要研究焦點。本研究計畫主持人基於研究深度、時間與經



## **【2】瞭解與比較我國中央與地方政風人員，對其服務之組織公共服務倫理氣候認知。**

誠如前述指出，許多文獻發現，隨著政府因應績效壓力而採取的諸多彈性、授權等管理措施，一方面增加了組織管理者的領導力，但一方面也增加違反公共服務倫理的空間。因此，造成公務人員對組織倫理相關制度與領導者倫理之質疑，因而導致總體組織公共服務倫理政策成效之下降。是以，各國政府及許多研究基於政府總體公共服務提昇重要基礎之一，在於政府內部必須先是一個倫理廉潔的組織。而此，就必須先對公務人員之組織公共服務倫理氣候及相關面向認知與態度投以關注（Kang, 1997; Pelletier & Bligh, 2006）。

據此，本研究認為，如果要對於我國中央與地方政府公共服務倫理整體情況有較為完整的瞭解，於瞭解上述中央與地方政府公務人員面對的公共服務倫理困境之後，就有必要對公務人員之組織倫理與相關態度及認知有一梗概之瞭解。此一研究目的之達成，不僅可以有助於瞭解中央與各縣市政府公務人員倫理認知相關面向之情形，亦可藉此嘗試建立台灣公務人員組織倫理認知的模型。

## **【3】瞭解影響政風人員對服務機關公共服務倫理政策成效認知之因素，以建構初步的公共服務倫理成效認知模型。**

本研究第三項研究目的，就在於嘗試找出影響政風人員公共服務倫理成效認知之前因變項，以及相關的影響變項，希望能建構初步的政府公共服務倫理成效認知模型。由於台灣中央機關與地方機關的治理系絡並不一致，本研究也希望能瞭解，影響中央與地方機關政風人員公共服務倫理成效認知之因素，是否有不同，以及檢視二者之整體模型是否有差異。

### **三、文獻探討**

本研究主題為「公共服務倫理政策成效之研究：民主轉型中台灣各級政府人員認知與政策內涵比較分析」，檢閱與本研究相關研究，大致可以依相關度，區分為直接相關研究與間接相關研究文獻兩大類。直接相關研究文獻，主要是指該研究文獻具有：研究焦點係以貪腐、廉政、公共服務倫理相關議題為主、研究對象為公務人員、研究範疇為中央或地方政府等特色。間接相關研究，則意指該研究文獻，不具以上幾項特質，但其部分內容有涉及反貪腐或公共服務倫理相關議題論述者。本研究結案報告對於相關研究文獻回顧與評述部分，為求精簡起見，將僅就與本研究主題較具直接相關性者加以說明。以下僅就國外相關研究、國內相關研究，以及相關研究綜合評述三部分加以說明。

#### **（一）國外相關研究**

本研究計畫於國外相關研究文獻說明部分，由於與本研究計畫主題--公共服務倫理相關之文獻頗多，因此，主要說明重點即置於此一部份。至於與反貪腐相關之研究，相關研究甚為豐富與多樣，為免繁複起見，將不於此處說明。

---

費考量綜合，遂決定採取這些專家建議意見，於此研究目的以地方政府作為主要研究對象，予以深入研究。

## 1.學界相關研究文獻

### (1) 公共服務倫理意涵之研究

有關政府公共服務倫理意涵的討論，研究者分別從規範性主張、經驗性內涵或哲學性觀點加以詮釋（Cooper, 2006）。Boling 與 Dempsey（1981）即從政府運作系絡指出，公共服務倫理應包括以下幾個層面的規範：a.處理決策決定和建議時涉及的政策倫理；b.公務人員處理公共經費、資訊或參與政策過程時應有的個人倫理；以及 c.組織要求員工應有的倫理行為和義務等組織倫理。

Rohr（1989: 70-71）則認為必須根據「政體憲法價值」討論公共服務倫理的內涵，因此應該從價值與規範性角度建立公共服務倫理規範。而政府各級公務人員的最高道德責任，就是確保體現各項民主政體的憲法價值。因此公共服務的倫理面向，不能僅談論利益迴避、辭職抗議、政府倫理法、公民抗議或公益性洩密等，而應著眼於：a.公共服務倫理，必須根據支撐政體的最核心價值而建立；b.政體所依賴的價值乃是規範性的；c.民主政體的價值應該存在於相關法律中。

Denhardt（1988: 26）則於檢視美國幾十年來公共服務理論觀點發展與現實經驗後，整理出一項相當實用但同時兼具經驗、哲學與規範意涵的綜合觀點：

「所謂倫理是要求一位行政人員，要能夠獨立自主地對於行政決策所依賴的標準，至少是所服務組織之決定，進行合理的檢視和質疑思索。當社會價值更清楚被瞭解後，或者有新的社會關切被表達時，行政標準的內容當然可能會隨之改變，方期能經常反映出對於社會核心價值的認同，以及對於組織目標的認識。行政人員在個人層次和專業層次上必須為其決定負責，也為支撐這些決定的倫理標準而負責任。」。

此外，對於公共服務倫理內涵之論述，也可以從 Rosenbloom 與 Kravchuk（2002:555）的觀點獲得理解：「倫理可視為是自我課責的一種型態，或是對公共服務者的一種『內在制約』」，不過，內在制約可透過許多正式要求而確保執行，使得服務者的行為符合許多類別的外在標準。」。

綜合分析以上各論者對於公共服務倫理法制意涵之見解可以發現，公共服務倫理之意涵，基本上包含了價值面應為與行為面禁止兩個層面的意義（Gilman, 2005: 5）。所謂的應為層面，即意指從事公共服務的公職人員，被期待達到的角色與應有行為。此一層面多屬於價值陳述，具有引導公職人員正確行為的功能，以及達到法定責任以外之更高標準。Gilman 歸納各國倫理法制後指出，廉潔、客觀中立與效能是大部分國家期待其公職人員應達到的三大共通倫理價值（2005:13）。第二層面的禁止事項，則意指公職人員不應該出現的行為，而且是具體以法令規範，且通常會一併指明違反效果與罰則。依全球趨勢而言，即是以與貪腐有關行為的禁止為主一項完整的倫理法制。

由於公共服務倫理法制的完整意涵，包括應為與禁止兩個層面。因此，就概念內涵而言，公共服務倫理並不等同於反貪腐的意義，公共服務倫理實質上包含了一般認知的防貪、反貪與肅貪概念，但亦同時包括了公職人員應為的價值與原則。於本研究計畫中，對於公共服務倫理法制亦是採取此種概念內涵，以及於多處論述採用「公共服務倫理」名詞與概念之原因。

### (2) 公共服務倫理對民主治理之重要性及其有效途徑之研究

民主治理維繫與民主轉型及鞏固的諸多討論中，公共服務倫理扮演正向的重要角色，長期以來一直是政治學者與公共行政學者的共識。相關研究中，較為早

期的論述，多是著重在討論或強調公共服務倫理對民主治理的重要性，但較為晚近的研究，則由於當代政府治理環境的變遷，論者在探討公共服務倫理對民主治理的重要性論述時，則有更多面向的討論。另外，公共服務倫理應透過何種途徑維繫與提昇，雖然有部分差異性看法。但從相關研究中可以發現，多數論者較為認同，對於民主治理與民主價值的維繫，同時透過公共服務倫理價值提昇與制度健全，以提高廉潔治理的程度，應是較為有效的途徑。

較早期的論述，可以追溯到美國開國元勳 James Madison 於聯邦文獻第 51 號 (Federalist 51) 的一段話：「人們如果是天使，那就沒有成立政府的必要。如果天使治理著人類，就沒必要對政府有外部或內部控制。政府的設立，乃是由平凡的人們管理著平凡的人們。因此最大的困難就在於：必須首先讓政府能管理被治者，接著是要求政府能控制自己。」。此段著名的民主宣言，即已點出對於政府與政府人員的控制是必須的，而且，透過公共服務相關倫理法制設計以施行的外在控制機制，與公職人員基於自律的內在控制相較，即使不是更加重要，也絕對是不可或缺。

之後，美國兩位著名的公共行政學者 Finer 與 Friedrich 在 1940 年代，曾經為了公共服務倫理的維持與提昇，究竟應該採取自律性的內控機制，或透過倫理法制規範的外控機制，有一場精彩的論戰 (Finer, 1941; Friedrich, 1940)。Finer (1941) 認為，從事公務的人，沒有比一般人在德行上好到哪裡去，因此，各類正式的外控機制的建立是必要的。但是，Friedrich (1940) 卻認為，外在控制有其一定的限制，無法真正規範公務人員，因此，包括倫理價值與準則指引的內控機制才是最主要的工具 (陳敦源、蔡秀涓，2006)。

基本上，Friedrich 的論點，並未駁斥公共服務倫理法制無法確保公職人一定的倫理水準。而是提醒，若價值體系一併強調將會更具效果。換言之，兩位學者對於完備的公共服務倫理法制，有助於民主治理此基本看法並無二異。此後，政治學者與公共行政學者在討論各類公職人員之貪腐、清廉與倫理行為時，基本上都以上述兩位學者所提之論點，作為建制倫理法制的思考架構 (Levine et al., 1990; Cooper, 2006; Staring, 2008; Lewis & Gilman, 2005; Gilman, 2005)。

### **(3) 公共服務倫理於民主轉型、績效改革過程與地方政府治理中之角色**

上述相關文獻說明可知，公共服務倫理對於民主治理的重要性，在論者之間已達成共識。不過本研究計畫於檢閱相關文獻時發現，當一個國家處在民主轉型過渡期，以及處在績效改革過程中，公共服務倫理價值之提倡與相關法制及政策之健全，更是政府必須高度重視的優先課題。此外，也有部分文獻係以地方政府治理過程中，必須對公共服務倫理更加重視為論述焦點。

首先，民主轉型並不會自動導致一國政府與民間社會貪腐程度的降低，而是需要有更健全的公共服務倫理法制以為前提，此種論述從幾項相關的研究可以得到經驗意義的證實。最早的一篇研究是政治學者 Rose-Ackerman (1998) 研究義大利與拉丁美洲國家的政經結構與貪腐狀況就發現，政治上從威權體制轉變到民主政治，經濟上從共產主義開放成市場機制，這些政經變革都未必一定會減少政府與社會上貪腐與不倫理狀況。事實上，在沒有完善健全的相關反貪腐與倫理策略作為與配套措施的情況下，這些政經變革有時反而會加速貪污腐化、向下沈淪的力量。最近，Yu 等人 (2007) 以台灣為個案也有類似發現；此外，林宗弘與韓佳 (2007) 以亞洲各國為分析個案，也有類似發現。

另外，始自 1980 年代的全球性政府新公共管理績效改革，為各國帶來許多實益，因而達到績效目標被視為民主課責的重要倫理價值。但也由於績效改革衍

生大量授權、鬆綁、彈性、民營化、委外等市場機制與管理主義的引進，導致公共服務倫理不彰，動搖民主根本的現象。所以，晚近有關倫理法制與民主治理關係之探討文獻，因為加入政府績效改革之因素，而有更多面向的討論。例如 Hunt 與 O'Toole (1998) 二人所編著的《公共服務之改革、倫理與領導》一書即為代表。而 Tait (2000) 在一篇討論加拿大政府公共服務倫理法制重建的重要文獻中也指出類似觀點，並進一步指出，必須透過更強有力的公共服務倫理政策，才能達到績效改革的目的，又不失之於以公共服務倫理之淪喪為代價。此外，Gilman(2005)、Lewis & Gilman(2005)也有同樣的論點。

此外，Menzel(2007: 112-115)觀察全球地方政府倫理治理後指出，當代地方政府與城市，面臨了以下五項挑戰，因此必須更加關切公共服務倫理之課題。

- a. 領導者尚未真正瞭解倫理與廉潔對地方治理的重要性。
- b. 包含領導者與各公職人員在內，尚未理解倫理與廉潔對個別組織或個人並非是限制規範。
- c. 欠缺建立倫理治理的真心承諾與提供必要資源和具體行動。
- d. 如何避免僅以狹隘的管制法規作為唯一途徑。
- e. 無法勇敢面對在地的倫理困境並從中學習。

#### (4) 公共服務倫理法制應有原則之研究

有關公共服務倫理法制與政策應包含哪些原則，才能使之更為有效之相關研究中，本研究計畫僅以 Hays 與 Gleissner (1981)與 Lewis 和 Gilman(2005)等人，分別以地方政府與中央政府為研究焦點之研究加以說明。Hays 與 Gleissner(1981)的研究焦點，主要是對於美國各州政府的公共服務倫理法制與政策，依據法制與政策之立法係以行為禁止或以價值提昇為目的、建制時間、規範面向、監督機制、每年的經費、適用對象、是否有懲處規定，以及是否有溝通及教育訓練等八項指標，進行全面性的調查，據以作為判斷地方政府公共服務倫理政策健全度之基礎，並探此健全度與該政府公共服務倫理政策效能之關係。

至於 Lewis 和 Gilman(2005)之研究，則是從學理與長期參與和觀察政府實務界，整理出一項完備且可落實的公共服務倫理法制，所應該包含的具體可操作面向與內容，堪稱是目前相關文獻中，相當詳盡完整的論述。這兩位學者分別從公共服務倫理法制之關鍵要素、一般過程與有效的機制、應規範的主要項目、倫理標準對公職人員的意義與實用性，以及成功的倫理法制所需配套措施等五個面向，整理出各次項目應含括的內容（表3）。

**表 3 公共服務倫理法制應有面向**

<p>一、五大關鍵要素：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.合理、廣泛的目標</li> <li>2.領導行為的優先價值</li> <li>3.可瞭解的標準，包含可做與不可做項目</li> <li>4.設定有效有意義的罰則</li> <li>5.程序規定</li> </ol>
<p>二、一般過程與有效的機制</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.執行政序：揭露、公正委員會、調查、審計</li> <li>2.保護機制：苦情申訴程序、檢舉專線、弊端揭發人保護</li> </ol>

3.有意義的罰則與罰金：行政干預、行政罰 4.機關執行：各種訓練、倫理行為評估與宣揚、自我管制
<b>三、主要項目</b> 1.基本的、可瞭解的禁止行為 2.財務揭露 3.不當行為標準 4.具有調查權或建議權的廉政委員會或機關 5.補充性的禁止事項（例如兼職、旋轉門條款） 6.刑罰與行政罰 7.申訴與員工的保護程序
<b>四、公共管理者應瞭解事項</b> 1.我瞭解這些標準嗎？ 2.我記得這些標準嗎？ 3.這些倫理標準對工作有何意義？ 4. 這些倫理標準對我有何意義？
<b>五、所需配措施</b> 1.高階管理者持續、堅定的承諾與執行 2.將各項倫理標準落實到各級人員的日常工作 3.將倫理行為與生涯及報酬連結 4.明禁賄賂、選擇性對待、偏私與濫權 5.重複且公開的向員工、利害相關人與媒體溝通倫理標準與期待

資料來源：Lewis and Gilman，2005:194.

### （5）公務人員公共服務倫理成效認知之研究

Ashkanasy、Falkus 與 Callan 等人(2000) 以澳洲公務人員為對象，結合公共服務倫理制度面與組織人員行為面兩個面向，調查受訪者對公共服務倫理法制遵守與應用程度，以及對不倫理行為容忍度的預測。此一研究從 500 份有效問卷中發現：1.受訪者的個人屬性與價值觀；2.系絡因素(個人價值與工作需求之衝突，以及組織中正式法規與實際行為要求之相關性)；以及 3.整體工作團隊遵守與應用倫理法制的程度，以及與對不倫理行為的容忍度等三個層面的因素，對於預測公務人員公共服務倫理法制應用程度與不倫理行為容忍度具有顯著正向關連。尤其是工作團隊此一因素，更是對於組織人員運用與落實公共服務倫理相關法規有顯著預測力。

此外，Svensson、Wood 與 Callaghan(2004)以 100 個瑞典的公共組織為調查對象，嘗試找出公共組織對公共服務倫理法典承諾度(commitment)的影響因素。Svensson 等人以有無倫理法典、倫理法典發展階段、倫理法典的執行，以及倫理法典有無對組織內外人員溝通等四個面向為投入項；以建立倫理法典的理由為目標（中介變項）；而以倫理相關法則被認知所產生的各項效益做為結果變項。

在投入面的倫理法典執行部分，兩位作者又將之細分為：與成員溝通倫理法

典的方式、對新進成員溝通的方式、違反倫理法則的結果、有無納入績效評估、有無違反倫理的揭發程序、有無與組織策略結合、有無常設倫理委員會和相關訓練、有無倫理官，以及有無倫理監測機構等項目。而在倫理法典及倫理政策相關效益部分，兩位作者則將之區分為：倫理法典對組織目標達成之關係、對於組織相關利益之影響（成員利他行為、組織績效名譽與長期利益、組織對成員控制）倫理困境解決、倫理法典效能、以及未來立法傾向等。

本篇研究發現，在瑞典的公部門中，倫理法典的發展多尚未達到完全發展階段，因此在許多公共組織中，對於公共服務倫理法典的承諾度仍有待加強。然而，此項研究也發現，儘管在被調查的 100 個公共組織中，公共服務倫理法典的發展階段與承諾並非每個組織都很高，但各受調查組織卻也表示，在組織中，多是透過公共服務倫理價值做為行事依據(Svensson et al., 2004:328)。本文作者認為，此篇研究或許也相當程度反映出，就全球公共服務倫理表現最佳的北歐國家而言，由於公共服務倫理價值的深植人心，因此制度面的重要性反而不容易彰顯。

Svensson 與 Wood(2004)另一篇以瑞典公部門公共服務倫理法典最佳實務調查則發現，自 1996 年開始，瑞典各公共組織開始朝向公共服務倫理法制化，而且各組織的法制可以歸納成所謂的「PUBSEC-scale」的量表加以測度。此一量度共計有公共服務倫理價值與內涵、勞動環境與條件、領導責任、員工責任、公平、對公共之投入，以及其他議題共計七個面向 41 個細項。

另外，Pelletier 與 Bligh(2006)則是以加州政府公務人員為對象之調查，探討公務人員對服務機關公共服務倫理相關面向認知，與公共服務倫理政策成效之關係，無論是在調查面向之完整性與研究重要性都值得參考。在自變項部分，兩位作者主要是以組織成員對於：倫理法典與相關政策（0.82）、公共服務倫理決策過程（0.55）、公共服務倫理資源充裕性（資訊因素（0.83）、時間因素 0.65）、金錢因素（0.90）、非正式倫理規範（0.82），以及公共服務倫理領導（0.90）等五個面向的認知為主。在依變項部分，則是以公共服務倫理方案效果（包含對倫理單位的相關認知，以及對倫理政策成效的總體觀感）為依變項（0.79）。<sup>5</sup>

兩位作者以隨機方式抽選一千位來自南加州政府機關的職員，其中有 925 個受測者有實際收到施測問卷(郵寄問卷或網路問卷)，在這 925 位受訪者中，共有 418 位受測者有回覆，有效問卷回收率為 45.2%。研究結果發現，公共服務倫理決策過程認知、公共服務倫理資源與壓力面向的資訊與金錢因素、非正式倫理規範認知，以及公共服務倫理領導認知，對於公共服務倫理政策之效果有明顯正相關。作者並據以提出，政府公共服務倫理政策，必須高度重視組織各級領導者，對於公共服務倫理價值提昇與員工倫理行為表現等政策成果之重要影響。

## 2. 國際組織相關研究文獻

國際組織對於民主國家倫理法制建構原則與內涵的相關討論、建議與調查不少，其中，經濟合作暨發展組織較為著重一個國家公共服務倫理法制建構原則、應有面向與實施結果的調查。國際透明組織、亞太經濟合作組織（APEC）、世界銀行（World Bank），以及「全球廉政中心」等，則較為關注廣泛的反貪污議題。其中，經濟合作暨發展組織與國際透明組織的建議與作法，相較於其他組織而言更普遍地被提及與應用，以下，僅對於此二國際組織幾項重要文獻加以略

<sup>5</sup> 各面向與因素括弧中數字代表信度。

述。<sup>6</sup>

### (1) 經濟合作暨發展組織

經濟合作暨發展組織長期致力於為各會員國提出倫理法制建制原則、建議，推動正式公約，以敦促各國相關立法，並持續透過對其會員國的相關倫理法制體系與機制加以比較分析，期望能找出有效的防治之道，發揮跨國性政策學習與經驗擴散之效果，其工作頗有成效（PUMA，2005b）。

有關於倫理法制建制原則部分，OECD 在 1998 年一份名為「公共服務管理原則」（Principles for Managing Ethics in the Public Service）的文件中，即對於會員國應採取的倫理行動，以及倫理法制應有原則兩項議題提出指導建議。有關各會員國應採取的倫理行動建議方面，OECD 指出有以下六點（PUMA，1998）：

- a.發展與定期審視影響公共服務倫理行為的政策、程序措施與制度。
- b.強化政府行動以維持公部門高標準行為與反貪污。
- c.將倫理面向整合至管理架構，以確保各項管理措施符合公共服務倫理價值和原則。
- d.將倫理制度中，有關價值規範與法律規範予以結合。
- e.評估公共管理改革對公共服務倫理行為的影響。
- f.採用 OECD 之「公共服務倫理管理原則」，以確保高標準的倫理行為。

至於倫理法制應有的原則，即是規範於「公共服務倫理管理原則」（PUMA，1998），共計有：倫理標準應該清楚、倫理標準應該反映在法制架構、倫理標準應該讓公職人員隨手可得、政府員工犯錯時應該知道自已的權利與義務、政治承諾應該強化對公職人員倫理行為之要求、決策過程應該透明公開、公私部門互動應有清楚的指引標準、管理者應該展現與提昇倫理行為、管理政策、程序與措施應該提昇倫理行為、公共服務條件與人力資源管理應該提昇倫理行為、適當的課責機制應該被置於公共服務之中，以及應有適當的程序與罰則處理不當行為等十二項。

除了以上相關原則之建議外，OECD 亦對於各會員倫理相關議題不定期進行調查。2000 年 PUMA 的報告就發現：無私公正（24）、依法行事（22）、廉潔誠實（18）、透明公開（14）、追求效率（14）、確保公平（11）、負責（11）、與維持正義（10）等八項倫理價值，是各國政府最重視的公共服務核心倫理價值。<sup>7</sup>

### (2) 國際透明組織

國際透明組織於 1993 年正式成立，結合政府機關、民間企業與公民社會的力量，致力於抑制與打擊各國的貪污腐化行為，以營造一個廉潔而有效能的生活環境。在具體做法上，國際透明組織的主要工作不是針對單一特定貪腐事件進行報導與查訪，而是著眼於國家及國際間抑制貪腐工具的建立，並推動各種反貪腐機制的建立與政策的改革，所採取的策略包括：激起社會關注、建立反腐聯盟、開發反貪工具、設定廉潔標準、監測貪腐活動。

國際透明組織所提出與建議的國家廉政體系（National Integrity System, NIS），則是提供國際透明組織進行許多跨國性比較研究的重要架構。國際透明組織對於各國 NIS 建制的原則指引與測量，基本上係分別從各國在立法機關、行政機關、司法系統、審計總署、監察特使、反貪腐機構、文官系統、地方政府、

<sup>6</sup> 有關於 OECD 國家公共服務倫理法制內涵更多的介紹與分析，請參見施能傑（2004）；有關於國際透明組織與台灣透明組織相關作法，則請參見余致力、蘇毓昌（2006），以及台灣透明組織網站（<http://www.ti-taiwan.org>）。

<sup>7</sup> 每一項價值後括弧之數字代表有多少國家採用此項價值。

私人企業部門、媒體、公民社會以及國際行為者等十二個部分進行測量(余致力、蘇毓昌, 2006: 48)。

## **(二) 國內相關研究**

### **1. 學界相關研究**

國內學界與本研究相關之研究, 在研究標題上基本直接以公共服務倫理為名者, 並不算太多, 主要多是以反貪腐及廉政相關研究為主。不過, 晚近多出現之研究, 以公共服務倫理為探討焦點者, 則有日益增多之趨勢。總體而言, 國內相關研究, 大致上可分成國外經驗的引介與學習、國內相關制度的探討、貪腐原因的探討、國家發展與公共服務倫理法制之關係, 以及中央及地方政府經驗性研究等五類, 以下分別略以說明。

#### **(1) 國外經驗引介與學習相關研究**

這類研究主要介紹之國家與政府, 主要都是以該國或該政府, 在整體廉政表現與廉政制度, 被國際社會肯定者為主。因此, 主要是以介紹香港、新加坡、經濟合作暨發展組織以及全球性非營利機構(例如國際透明組織)的經驗與政策為主。相關的研究有江岷欽、林鍾沂(1999)、余致力、陳敦源、黃東益(2003)、余致力、蘇毓昌(2006)、施能傑(2006)等。

#### **(2) 國內廉政制度的相關研究**

此類研究主要又可分成兩個不同的研究方向, 一類研究是從結構功能的角度, 包括政風機構、廉政署的設立與否及成效等問題, 如翁源燦(2000)、陳書樂(2003)之研究。另一類研究則是從法制面的角度, 主要針對相關法制面的探討與修正, 包括圖利罪、貪污治罪條例、陽光法案等, 這類研究例如有許玉秀(2002)、彭德富(2002)、劉淑惠(2000)、柯耀程(2003)等。

#### **(3) 貪腐原因探討與對治方法之研究**

這一類研究多從特定角度, 例如行政倫理、行政裁量權、行政透明化等點探討政府組織貪腐與不廉潔之原因, 相關文獻包含有廖文生(2000)、邱瑞忠(2000)、顧慕晴(2003)、蘇彩足(2002)、徐仁輝(2003)、許濱松等(2004)、謝立功(2003 & 2004)、吳瓊恩(2007)等。

#### **(4) 台灣的國家競爭力與民主發展與深化之研究**

這一類研究觀點, 主要是從總體國家競爭力、政府績效能力, 或民主治理等觀點, 論述我國建立健全的公共服務倫理法制之必要性, 其中有部分文獻, 係以廉政為標題名稱, 但其內涵則多非僅在討論狹義之反貪腐, 而是擴及至國外相關理論所指稱的公共服務倫理概念。此一部分研究與前三類相較, 算是較為晚近者。主要有施能傑(200 & 2006)、余致力(2006)、吳英明(2006), 以及陳敦源與蔡秀涓(2006)。

#### **(5) 中央及地方政府經驗性研究**

基本上, 此類研究在我國既有相關文獻中並不算太多, 不過, 有幾篇研究值得關注。江明修等人(1997)以質的研究方法, 進行台北市政府政策規劃人員決策價值之探討, 算是相關研究中, 較早的經驗性研究。詹靜芬(2003)之研究, 則是以中央行政機關中級主管之倫理困境, 進行經驗性研究, 此篇可算是我國相關研究中, 以中央政府公務人員為主要的研究中, 頗為完整的一篇。以上這兩篇分別以地方政府與中央政府為研究範疇之相關研究, 基本上均是以公務人員之倫理行為面向為主要研究焦點。

此外, 同屬經驗性研究之相關文獻中, 蘇毓昌(2005)以宜蘭縣的反貪腐



治理策略為探究主題，則堪稱是對地方政府總體反貪腐治理策略與成效，進行長期觀察的首篇。而蔡秀涓與施能傑（2007）之研究，則是分析與比較我國中央政府現行公共服務倫理法制內涵，與國外民主先進國家公共服務倫理法制內涵，相同與差異之處。以上這兩篇相關文獻，則均屬於政策與法制面之經驗性研究。

除了以上幾篇外國文獻，蔡秀涓、王千文（2009）亦曾在「2008 台灣文官意見調查」（2008 Taiwan Government Bureaucracy Survey; TGBS）中進行相關研究。<sup>8</sup>在有效面訪樣本數 1062 的基礎上，本文研究發現受訪者對機關領導者公共服務倫理價值與行為面向認知，與總體組織信任認知面向，具有顯著正相關，相關係數達.65。此外，本篇文獻也發現，受訪者對機關領導者之公共服務倫理價值與行為認知面向，分別與受訪者之組織績效改善和服務品質認知此二題項，具有顯著正相關，相關係數分別為.49 與.48。本文並根據相關研究結果指出，組織公共服務倫理氣候與成效，對於機關績效改善與公共服務品質，都會具有正面效益。

## 2. 政府相關研究

除了學界的相關研究之外，國內相關研究中，江明修等人（1999）接受銓敘部委託所進行之「健全我國行政倫理法制之研究」，其中對於國外相關制度之介紹與我國現制檢討，均有著墨，堪稱是早期相當完整的研究。此外，另有幾項研究是屬於政府部門委託廉政非營利組織所進行，但對於我國廉政相關研究具有重要意義者。法務部自 1997 年初開始進行的「台灣地區民眾對政府廉政主觀指標與廉政政策的評價」民意調查<sup>9</sup>，截至 2010 年底止，共計完成將近二十次的民意調查，此項調查關注點在於主觀指標的建立與測量。同是屬於廉政指標體系的建構方面，則另有有台北市政府相關廉政指標的研究（洪永泰、余致力、陳俊明，2004），以及行政院研考會政府廉政體系指標之建構（余致力、洪永泰、謝立功、陳俊明，2006）等。以上這些研究，主要都是以公民對政府廉政印象調查與廉政指標建構為主體的研究。

此外，蔡秀涓等人（2008）、胡龍騰等人（2010）人近年完成的政府委託研究案，則是分別在探討我國政府統合性倫理法制與國外標竿國家之差異與應如何建構；以及我國現行政府倫理法制與《聯合國反腐敗公約》及其締約國之差異，以及應如何接軌。

### （三）相關研究綜合評述

綜合以上國內外相關研究文獻之回顧與說明，大致上呈現以下四項特色。首先，國外相關文獻在以政府為研究範疇時，多數都是以公共服務倫理此名詞

<sup>8</sup> 有關「2008 台灣文官意見調查」緣起、內容、調查議題、調查方法、過程與調查結果，請參見蕭乃沂、黃東益、陳敦源、呂佳瑩（2008）、陳敦源、呂佳瑩（2008）、黃東益、施佳良、謝忠安（2008）、蕭乃沂、陳敦源、蘇偉業（2008）、蔡秀涓、王千文（2008）、張智凱、高培智、詹中原（2008）蔡秀涓、王千文（2009, a & b）。

<sup>9</sup> 是項民意調查原由政治大學選舉研究中心承接辦理，計畫主持人為洪永泰教授；2003 年起，更名為「台灣地區廉政指標民意調查」，改由台灣透明組織承接辦理。

為主要用語，而且對其內涵，以及公共服務倫理法制應有原則，均有一定的共識，相關研究也頗為豐富，顯示國外對此議題之研究已有一定的累積與成熟性。然而我國以政府為研究範疇之相關研究，則是廉政、反貪腐、行政倫理與公共服務倫理等相關名詞交互使用，相關研究也相對不足，此一方面也顯示我國學術研究於此議題，仍有高度的填補空間。

其次，有關公務人員對組織及其領導者公共服務倫理認知之相關研究，國外的研究呈現出關注面較為多面總體與嘗試理論建構之特色，但國內僅有的少數研究，則是呈現出多以單一向為關注焦點之現象。此外，國外有關公共服務倫理成效認知之影響因素探究與整體模型建構，已有一定的累積。但國內則尚無對公共服務倫理成效認知之相關研究，更遑論模型建構。

再次，雖然我國相關研究與國外相較，顯得相對不足，不過以既有相關研究而言，二者相關研究均認為，公共服務倫理的提昇與相關法制及政策的健全，是民主治理最重要的基礎之一。此外，對於中央與地方政府的關注，則無論是國外或我國相關研究均有所關注。

最後，則是無論國內或國外相關研究中，均較為缺乏對中央與地方政府公共服務倫理議題之比較性研究。此一部份研究之缺乏，無論是基於其研究進行上有困難，或是僅單純尚未有人研究或尚未正式發表，對於公共服務倫理相關研究之豐富性與累積性而言，都可謂之為缺憾之一。而此，亦正是本研究提出之理由之一，也再次凸顯本研究計畫對於相關研究積累之重要性。

#### 四、研究設計與研究方法

本研究為獲致上述三項研究目的，除了以文獻分析法作為瞭解相關理論與研究之基礎外，亦同時採取深度訪談法以及問卷調查法，做為本研究蒐集資料與分析論述的基礎。本研究之所以採取此種融合一種以上的多元研究方法（multimethod）（胡幼慧，2002：271）設計，<sup>10</sup>主要是假定任何一種資料、方法和研究者，均有其各自的偏差，唯有納入各種資料與方法，才能真正達到對研究問題「致中和」（neutralize）的瞭解（胡幼慧，2002：271），並尋得對研究問題與現象，深厚豐富的描述與值得信賴的詮釋。以下僅針對本研究問卷調查法研究設計與進行過程，以及深度訪談法研究設計及進行過程加以說明。

##### （一）深度訪談設計與進行

本研究為了能較為深入地瞭解地方政府公共服務倫理相關情形，係以各縣市政府政風處長（或主任）作為深度訪談的對象。本研究於2009年2月開始進行深度訪談題綱設計，本研究深度訪談題綱主要設計依據，除了參考相關文獻之外，主要係以台灣地方政府治理系絡為最主要考量，為了避免題綱過多導致受訪者無法暢所欲言，本研究訪談題綱設計，係以能給予受訪者盡可能提供最豐富資

<sup>10</sup> 多元研究方法，亦名稱之為三角交叉檢視（triangulation），原來是用在導航與戰爭策略，意指合併多種不同方法以導出對策略的思考，在1978年被Denzin首先引至社會科學的研究（胡幼慧，2002：271）。

訊，但又不偏離本研究所欲探究問題之開放式題目設計為主要精神。訪談題綱初稿於3月時經過兩位實務界專家意見修正與試答之後，<sup>11</sup>正式修正為以下幾項：

- 1.貴縣（市）政府公共服務倫理規範主要包括哪些價值？哪些面向？
- 2.貴縣（市）政府目前既有相關法規、制度、政策有哪些？主要規範標的為何？
- 3.貴縣（市）政府違反公共服務倫理的類型主要以哪些為主？與業務領域有無關係？
- 4.導致貴縣（市）政府人員產生公共服務倫理困境的原因為何？人（首長、長官、同仁、民代、民眾...）？資源？資訊？績效壓力？文化？其他？
- 5.目前貴縣（市）政府公共服務倫理政策是否與機關政策、人事政策結合？應否連結？
- 6.目前貴縣（市）政府貴機關政府推動公共服務倫理相關政策的阻礙有哪些？應如何解決？
- 7.其他。

本研究深度訪談於2009年5月由法務部政風司協助發函給全國各縣市政府共27位處長（主任）之後，遂於6~7月共完成21位政風處長與2位政風主任的訪談（深度訪談逐字稿請見附錄四）。至於未進行訪談的6位政風處長與主任，其中有四位係因為位居離島或時間配合不易；一位係因為從地方調中央政府主管，職務有所異動；另外一位則是本研究考量其政府層級已虛級化，因此未加以訪談。由於目前各縣市政府政風處長與主任皆為男性，因此，本研究21位受訪者皆為男性。至於這些受訪者擔任政風人員年資部分，最資淺者為25年，最資深者為35年，大多數受訪者政風年資均為30年上下。

## （二）問卷調查設計與進行

本研究主要是透過問卷調查所蒐集的實證資料，藉以獲致前述研究目的之第二與第三項：瞭解與比較我國中央與地方政風人員，對其服務之組織公共服務倫理氣候認知；以及瞭解影響政風人員對服務機關公共服務倫理政策成效認知之因素，以建構初步的公共服務倫理成效認知模型。以下分別說明本研究公共服務倫理成效認知研究架構、施測對象與施測過程、問卷設計修正與量表信度、成功樣本屬性分佈描述等部分。

### 1.公共服務倫理效能認知研究架構

本研究依據前述公共服務倫理成效相關研究文獻，提出公共服務倫理效能成效認知研究架構。從以上公共服務倫理效能相關實證研究討論可以發現，以影響公共服務倫理的前因變項而言，主要可以區分成個人屬性、倫理法典與制度（相關制度有無與發展階段）、實務運作（倫理法典被遵守與執行程度、影響倫理決策的資源與壓力、公共服務倫理與組織相關策略及政策整合程度）、非正式倫理規範，以及組織倫理領導與氣候等面向。在依變項部分，則大致可區分成個人面向與組織面向。在個人面向，主要有對倫理法典應用與承諾程度、對不倫理的容

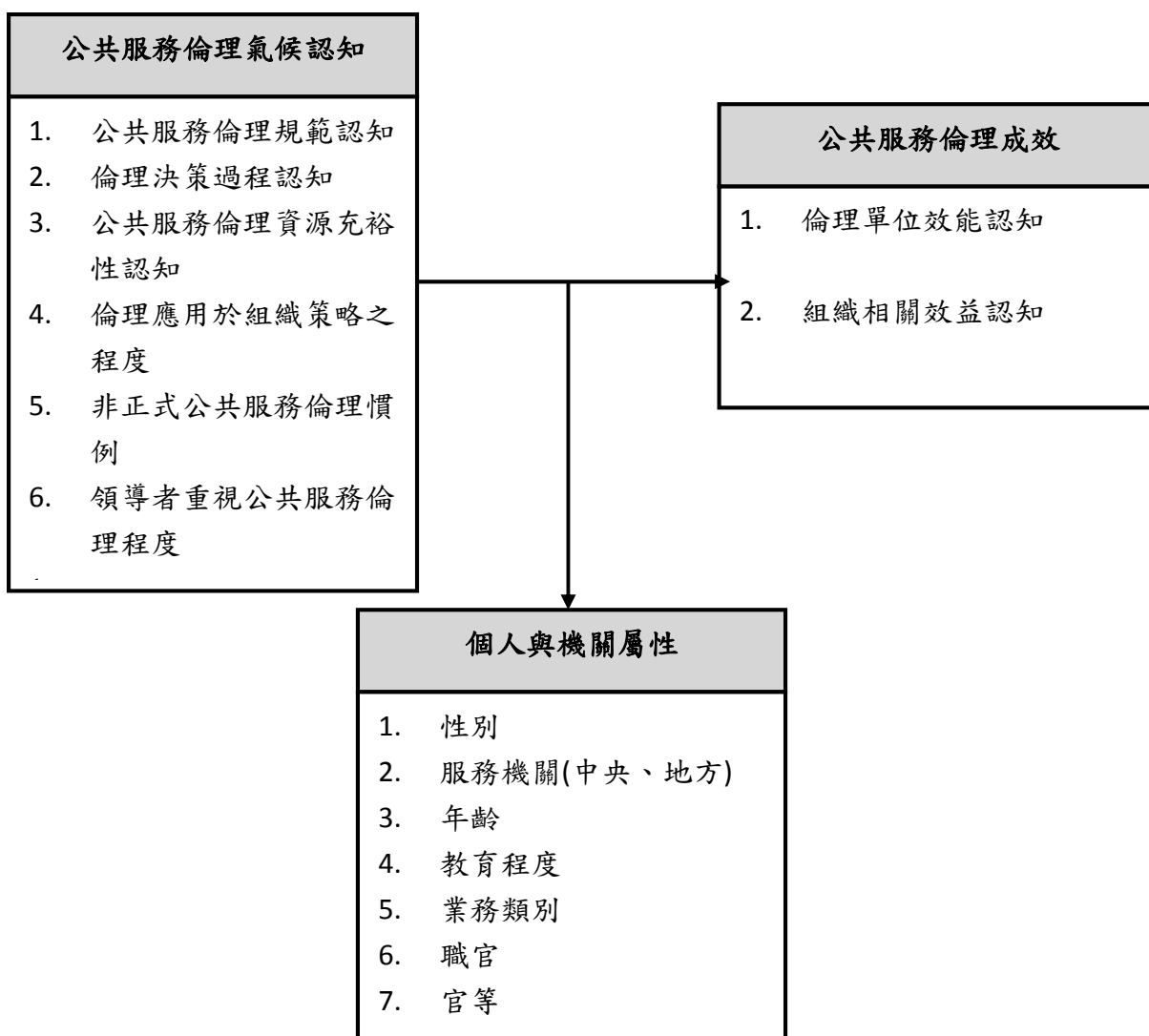
---

<sup>11</sup> 本研究主持人非常感謝法務部政風司喻肇基副司長，以及台北市自來水事業處政風室劉廣基主任對於本研究原始深度訪談題綱之試答與修正建議。

忍程度。於組織面向，則有對倫理單位的信任、對組織的信任、對組織聲望與相關績效和服務品質的影響、倫理困境解決、倫理法典效能，以及總體觀感等。

由於本研究係屬國內相關研究中的前導性研究，為了使本研究能觸及較為廣泛的變項，以對我國政府公共服務倫理效能模型的相關因素，有一初步瞭解，因此在前因變項與結果變項的選取，係秉持以相關文獻中較為周延者為基礎，據以修改而成，本文研究架構以圖 1 呈現。

在前因變項部分，本研究係以涵蓋面向較為周延的 Pelletier 與 Bligh(2006) 架構為主，但基於為了更進一步瞭解公共服務倫理相關規範與價值，在我國政府機關的落實情形，因此又加入 Svensson 與 Wood(2004) 架構中，屬於投入向的公共服務倫理應用於組織策略之程度，因此在前因變項部分共計有六個因素。而在結果面向則是以 Svensson 等人(2004) 架構結果面向中，公共服務倫理對總體組織的相關效益，以及 Pelletier 與 Bligh(2006) 結果變項中，對倫理單位（以我國政府組織而言，即為政風單位）效能與組織倫理政策成效的總體觀感為主。



資料來源：本研究

圖 1 本文研究架構

## 2.施測對象與施測過程

以我國政府公共服務倫理政策而言，利害相關人大致有政府一般公務人員、政風人員、民選各級首長、屬於常任文官的各級管理者、與特定政策和服務有關的民眾、一般社會大眾、媒體等。在這些相關人中，政風人員為最主要負責推動與執行公共服務倫理相關法制與政策者（在我國通稱為廉政政策）。因此，本文認為對一項以政府機關公共服務倫理成效的初探性研究而言，以最能觀察到各層級政府組織總體公共服務倫理全貌的政風人員，作為調查對象，應能提供較為豐富與整體的觀點，以有助於釐清影響我國公共服務倫理成效的相關因素。據此，本研究對象係以全國政風人員為調查對象，以政風人員對其服務的政府組織之觀察與相關意見，作為本研究資料分析的來源。

此外，根據今年（2009）3月法務部政風司所提供的全國政風人員總數約為2400人左右，因此，本研究基於研究經費的可支持度與研究嚴謹度綜合考量，遂決定採取全面普查的方式進行調查。

為了使正式施測的研究問卷更具信效度，以及考量前測受訪者的資訊回饋豐富度，本文採取立意抽樣與施測的方式，於4月2日以政風班第20期當中的27位人員作為前測對象，於4月15日問卷全數回收。經過因素分析結果，以及諮詢兩位專家之後，確定正式施測的問卷（請見附錄一）。於5月14日，依據法務部政風司所提供的各政風單位人數與機關住址，進行正式施測。中央共寄出1360份問卷，地方共計出1062份問卷，二者合計2422份，至6月14日為止，中央政風人員回收891份，地方回收604份，總回收率為61.7%。<sup>12</sup>有關於正式施測的詳細份數、回收份數、回收率等，請見表4。

表4 公共服務倫理成效問卷正式施測過程

正式施測	
施測日期	5/14（五）：寄出中央問卷 5/17（一）：寄出地方問卷
寄出份數	中央寄出1360份(56.15%) 地方寄出1062份(43.84%) 共計2422份(100.00%)
回收日期	0519（三）至0521（五）：約90份 0524（一）至0528（五）：約550份 0531（一）至0604（五）：約450份 0607（一）至0611（五）：約270份 0614（一）至0618（五）：約200份
回收份數	中央回收891份(59.60%) 地方回收604份(40.40%) 共計1495份(100.00%)

<sup>12</sup> 本研究非常感謝法務部政風司對於本研究問卷調查的協助，特別是喻肇基副司長與四科陳范回科長，在以對政風人員個人資料保密的原則下，協助本研究調查所需，並代發公文給全國各政風機構，希望各政風人員協助本研究問卷之填答，本文作者在此表達最誠摯的感謝。

回收成功率	中央：0.6551
	地方：0.5687
	總計：0.6173

資料來源：本研究

### 3.問卷設計與修正、量表信度

誠如上述，本研究架構前因與結果面向，主要是以 Pelletier 與 Bligh(2006) 以及 Svensson 等人(2004)的部分變項為主。因此，各構面問卷題目設計基礎，主要即是來自於這兩篇文獻相關變項的衡量題目。不過，為了使本研究問卷，得以更加貼近我國政府現況與實務，因此，本研究不僅增加部分自行設計的題目，同時亦根據我國政府系絡與慣用概念，將以上幾位學者的原始問卷措辭，修改成合乎我國國情，有關於於各變項的題目與設計依據請見附錄一。此外，為了使本研究問卷，在學術與實務面都能符合實質效度，本研究亦透過一位學界及兩位政風專家，<sup>13</sup>於前測問卷施測前，就初步設計的問卷面項與個別題項，先行進行問卷設計的專家訪談，務使本研究問卷能具備最佳效度。

本研究於進行前測之後，以理論構面所屬問題分別進行各構面的信度分析。結果發現其中以「倫理決策過程認知」與「公共服務倫理規範效益」兩構面的信度較低，分別是 0.5997 與 0.0199，其餘各構面信度均有 0.7 以上。針對上述兩構面，本研究依據信度分析統計表所顯示，各可分別刪除 q8 與 q48 兩題，將上述兩題刪除後，本研究倫理決策過程認知構面的信度提高至 0.6655，公共服務倫理規範效益信度則提高至 0.8524（請見附錄二）。最後，本研究綜合前測受訪者對問卷題目文字的相關意見，以及兩位相關學者專家對前測信度及問卷內容之看法等，<sup>14</sup>將前測問卷再加以修正，並於 5 月 14 日正式進行施測。施測後經信度分析結果，除了公共服務倫理規範認知此一變項的信度為 0.886 之外，其餘均達 0.9 以上（請見附錄三），顯示本研究問卷具有相當高的信度。

### 4.成功樣本之個人與組織屬性描述

本研究有效樣本個人與組織屬性基本特性分佈如表5所示，為了使樣本分佈描述更為細膩，本文主要區分為中央政風人員與地方政風人員兩類。首先以性別而言，中央政風人員的男性比例明顯偏高，佔所有受測者的73.5%，女性佔26.5%。而地方政風人員的樣本中，雖然男性仍比女性比例為高，但差別不似中央政風人員那樣顯著，男性比例佔66.3%，女性比例為33.7%。

就年齡來看，本文為統計分析之便，將受測者的年齡區分為20-29歲（中央政風人員有0位、地方政風人員有5位）、30-39歲（中央政風人員有44位、地方政風人員有62位）、40-49歲（中央政風人員有199位、地方政風人員有210位）、50-59歲（中央政風人員有157位、地方政風人員有121位）、60歲以上（中央政

<sup>13</sup> 本文作者感謝政治大學公共行政學系施能傑教授、法務部政風司喻肇基副司長與台北市自來水事業處劉廣基主任於前測問卷編制的意見提供。

<sup>14</sup> 本文作者感謝台北市立教育大學社會暨政策學系黃煥榮副教授，以及世新大學行政管理學系莊文忠副教授於此階段的相關意見與建議。

風人員有433位、地方政風人員有160位），共5組。由此數據看來，中央政風人員多集中在60歲以上的族群，而地方政風人員多集中在40歲至49歲的族群。

從學歷中明顯看出，兩組樣本有高教育程度現象，多集中於大學以及碩士層級。中央政風人員與地方政風人員樣本均以大學教育程度者居多，分別佔所有受測者的82.7%及77.8%。居次者為碩士學歷者，中央與地方皆同，分別佔15.4%及17.9%。中央與地方政風人員受測樣本中，人數最低者均為博士教育程度，中央政風人員與地方政風人員分別各佔0.2%。

就受測人員的業務類別進行檢視，我們可以發現中央政風人員的受測者多集中在政府或個別服務機關內部類(各項幕僚輔助性、研究性、法規制度研議與解釋、國營事業機構)，佔所有中央政風人員受測者的37.7%。而地方政風人員則較偏向公權力管制類(稅務、社會保險與津貼核發、檢察法務、地政、戶政、證照發放、金融保險、檢查、稽查、檢驗、治安執法、調查、消防)，佔所有地方政風人員受測者的40.9%。

以主管人員與非主管人員觀之，中央政風人員受測者在主管人員與非主管人員的比例上，分別是46.7%與53.3；而地方政風人員受測者在主管人員與非主管人員的比例上，分別是48.9%與48.8%。由此觀之，不論是中央或地方政風人員在主管與非主管的比例上，均顯示約各佔50%的分佈。

最後，從受訪者的官等(簡任、薦任、委任)分佈上，我們可以看到在中央政風人員與地方政風人員，多集中在薦任官等，分別各佔 75.5%與 85.4%。再者，中央政風人員受測者中，居次者為簡任官等，佔 14.4%。地方政風人員居次者為委任官等，佔 12.8%。

表 5 受測者人口統計變項統計表

變項	選項	地方政風人員		中央政風人員	
		人數	(%)	人數	(%)
性別	男	386	66.3	634	73.5
	女	196	33.7	228	26.5
年齡	20-29 歲	5	0.9	0	0
	30-39 歲	62	11.1	44	5.3
	40-49 歲	210	37.6	199	23.9
	50-59 歲	121	21.7	157	18.8
	60 歲以上	160	28.7	433	52.0
教育程度	高中職	24	4.2	14	1.6
	大學	449	77.8	707	82.7
	碩士	103	17.9	132	15.4
	博士	1	0.2	2	0.2
業務類別	公權力管制類	207	40.9	279	36.7
	公共服務類	175	34.6	195	25.6

變項	選項	地方政風人員		中央政風人員	
		人數	(%)	人數	(%)
	政府或個別服務機關內部類	124	24.5	287	37.7
職務	主管人員	295	48.9	407	46.7
	非主管人員	294	48.8	465	53.3
官等	簡任	10	1.8	111	14.4
	薦任	475	85.4	584	75.5
	委任	71	12.8	78	10.1

資料來源：本研究

## 五、研究結果

### (一) 地方政府政風處長對服務機關公共服務倫理相關議題看法

本研究深度訪談題綱原本之所以僅設計七題，主要目的就在於希望給受訪者更多提供經驗與觀察的自由發揮空間，以取得與本研究相關盡可能豐富與深度的資訊，此種開放式訪談題綱的設計，也的確獲得受訪者相當多豐富訊息的回饋。因此，本研究經過對各受訪者相關意見編碼分類之後，將與本研究目的一最直接相關之議題整理成數項，以下僅分別就每項議題略以說明。

#### 1. 公共服務倫理規範主要價值、規範面向與法制均不悖離中央相關規範，但會因在地需求而增加相關規範

大多數受訪者於訪談過程中，很少特別提及其服務之縣市政府，公共服務倫理規範主要包括的價值與面向，所以如此，可能是因為目前中央機關相關規範已經很多，因此各縣市政府也都以此為主要的價值與規範面向。<sup>15</sup>這樣的現象，可以從受訪者 P 所言得到印證。

「目前其實中央機關的法規定的就很多啦，公務人員服務法啦，行政中立法啦，或者是說採購法啦，這些都已經有規範的很明確，所以我們大概都是依照這樣的一個規範在執行。這些規定像行政中立法規定說公務人員就是要接受規範，不能去參與一些政治活動，公務人員服務法裡面就規定說公務人員要清廉、要謹慎，或者公務人員未經過長官的核准擅離職守啦，或者是說一定要依據法令，不得兼職的部分也不能讓他去兼職，這些都有一些基本的核心價值啦，那這些核心價值不外乎就是廉潔，就是要認真負責，或者是說要有專業判斷。另外採購法裡面規定，像第二條裡面就規定說，辦理採購人員在不違反採購法規定的範圍以內，得基於公共的利益、採購的效益、或者專業的判斷來考量做適當的採購決定，就是必需要專業、要維護公共利益、然後要依法行政，這個大概就是我們公務人員的一個核心價值啦。」。

雖然各縣市政府公共服務倫理主要的價值與法規面向，基本上是以中央機關

<sup>15</sup> 本研究進一步瀏覽各縣市政府政風處網站也發現，各縣市政府多以中央之公共服務倫理相關價值與規範為依據，但會在法規名稱加上 XX 縣或 XX 市。



相關規範為範疇，但是從部分受訪者提供給本研究的補充書面資料，以及各縣市政風處網站可以發現，多數縣市政府會依據在地需要增加所需的制度或法規，尤其是在該縣市政府「易滋弊端」之業務部分，例如採購、工程、或是該縣市特別容易有違反公共服務倫理之業務項目。

不過，在推動公共服務倫理相關政策與宣導活動部分，各縣市政府所著重的對象、宣傳重點與活動內容，則會隨著首長的重視度、偏好、該縣市政風單位所能擁有的經費與資源、政風處長（主任），以及該縣市公共服務倫理表現情形（例如廉潔排名、貪腐類型、原因…等）等不同而有差異。

## **2. 違反公共服務倫理法規類型以違反採購法、違反利益衝突迴避法為主，違法行為類型則以圖利收賄、裁罰濫權為主**

分析各受訪者對於其服務機關違反公共服務類型之歸類，可以發現多數受訪者係以廉政相關法規為歸類基礎，另有部分受訪者則是從行為面向作為觀察基礎。以違反法規類型而言，刑事責任部分主要有違反貪污治罪條例、違反刑法圖利罪、違反刑法偽造文書罪、侵佔公有財務罪等。以行政責任（行政肅貪）而言，則主要有違反公職人員財產申報法、公務員廉政倫理規範、公職人員利益衝突迴避法、採購法、瀆職罪與相關行政倫理規範等。在受訪者所提及的各項法規中，以違反採購法與利益衝突迴避法為最多（受訪者 A、B、C、D、H、K、M、P、R、T、U）。在違反公共服務倫理行為類型部分，則是以圖利收賄與裁罰濫權為多數受訪者所提及（受訪者 A、C、E、H、L、M、P、S、T、U）。

為何採購法和利益衝突迴避法會是公務人員違反公共服務倫理的最主要類型呢？這主要可以區分為違法者有心操弄，以及因為不諳採購法以致犯罪兩種原因，此外，違反採購法者通常也會表現出圖利與違反利益衝突迴避的行為，再加上地方政府大大小小的採購案件繁多，而且每一業務領域都有，遂造成違反採購法和違反利益衝突迴避法者成為最大宗。受訪者 H 就指出：「…那違反政府採購法的部分大概可以分為兩種，一種是很單純因為法規的不熟悉去違反，另外一種是可能跟廠商之間有所勾結，涉及到違反政風規定的。大概還有一個現在最流行的違反利益衝突迴避法，這個最近我們也有兩三個都裁罰確定的案子。單純那種收受紅包大概很少，大概可能就是工程方面這個跟官商勾結的，或是涉及到圖利的問題，或者它本身是有收受不應該收錢的，大概類型應該是這樣。…採購法規範也有很多疏漏的地方，很多讓人家可以去操弄的地方，操作的地方，採購法有很多這種情況，所以對採購法不熟悉的通常會違反那個規定。」。

至於裁罰濫權之所以也會成為地方政府公務人員違反公共服務倫理的主要行為類型，則是因為地方有許多業務都會涉及裁罰，例如環保、交通、工務、觀光旅遊…等，因為執法者有許多的自由裁量空間，也就容易造成違法現象。一位直轄市的受訪者就指出：「我要給你罰不罰、罰多少，我要拆不拆、安排什麼時候來拆，還是有相當不拆的理由，這在公務人員心中的尺度，這個就比較會違規。」。

## **3. 違反公共服務倫理主要業務領域以工程最多，但各縣市仍有小部分差異**

所有受訪者對於縣市政府哪一業務領域違反公共服務倫理案件最多之看法，一致都指出與工程有關之業務領域，例如建設都發、文化觀光、公共工程、地政、交通旅遊、環保、甚至殯葬與教育等單位，因為通常會涉及各種金額不一的採購，而且也與廠商和民眾有高度的接觸，因此通常是最容易產生弊端的業務範疇（受訪者 A、B、C、E、G、H、I、L、M、N、P、Q、R、T、U）。除了工程此一業務領域之外，有些縣市也會因為該地之特殊文化與產業情形，而有其他易滋弊端之業務，例如人事案件（受訪者 I、L），農業、造林與災後補助，以及砂石等（受訪者 J、S）。

進一步分析工程部分弊端類型有哪些，整理歸納受訪者所提及之類型，大致可以區分成沒有按圖施工、變更計追加金額、綁標、違章建築不拆等。至於造成這些工程弊端類型與表現方式，受訪者 N 做了相當清楚地歸類。

「主要的問題包括有：公共工程沒有按圖施工，但又是屬於採購法可以減價收受的範圍，經過設計監造單位認可，就予以減價收受，而這部份民意代表的施壓關說不可免。我們的主張是規範怎麼設計，就怎麼施工、施做，當初會這樣設計一定有它的原因及考量，我們覺得這會影響公共工程品質，那這部分，其實很多地方都會有這個狀況，絕對不是 XXX 獨有。…比方說，挖管線，設計深度是十公分，可是挖了八公分後，下面就因為其他原因挖不下去，他可能就變更設計，然後減價收受。還有像地磚設計的時候是進口產品，後來卻用國產品，然後說原料是進口的，地磚經測試硬度也符合規定。

…你在招標的時候設計為進口產品，有的廠商會認為我去進口來不及，就放棄這個標案，可是之後你卻用國產品，如果是用國產品，可能就會有很多廠商來投標，如果是進口產品可能就只有少數廠商來投標，有綁標的嫌疑。

…違章建築的拆除可以有先後順序，有行政裁量權，可是實際上很多是不拆除，應該沒有因此將公務員以此為貪瀆罪嫌移送法辦的，但對政府的公信力斷傷很大。」（受訪者 N）

為何工程部分會有以上各種類型的弊端，這主要與民意和首長介入、地方人士介入，以及廠商成本考量有關，受訪者 U 即對此有相當深入地觀察分析：「我們在任何機關裡，我們也經常發掘，採購後會有追加變更哪，這關鍵在這裡。所以前段看不出問題，後段就是會有各方勢力的介入。民意的介入、地方人士的介入，還有一個就是說廠商的關心、廠商的要求。

變更設計，增加預算。很多廠商我把機器設備、工作人員都拉到這邊了，我多做一點我是節省成本的。為什麼，因為管理費省了嘛，這些基本的安全設施都設了嘛，我機械的移動費用省了嘛。比如說我要推土機我要挖土機，一趟來這可能，不是自己的還要跟人家借，可能一趟一天就要兩千三千的。但是我機器來我多做一天我就省那個錢，所以那個變更對廠商是有利的。我們講說我們在這政府機關，我們都不希望工程有太多的變更。就是原則上不准變更設計，禁止追加。

… 例外，以前是首長例外，他去視察，那民眾跟他說這要怎麼做怎麼做，當地民意反應，這個要多做，當地民意代表反應這個不好要變更，就是當地的民意。所以這個，他就找到變更設計的點切入。」。

各縣市工程業務違反公共服務倫理相關規範部分，除了有以上各類型之外，還有一項就是廠商與民眾為了加速案件進行與通過，會給相關承辦單位人員所謂的「快單費」，此種快單費長久以來一直存在於機關中，近年來部分縣市以加以改革，但為何仍有些縣市存在此種現象，原因就在於這是廠商主動給予，而且金額不大，因此很難被發掘或檢舉。

「基本上來講工務上比較有問題就是這樣，他們有建管科(建築管理科)，使管科(使用管理科)他們這個來講比較會出問題，就是他們跟百姓直接接觸，跟建商直接接觸，那而且在像這個來講的話，以往有一個陋規，就是建商申請案件的時候會有所謂的「快單費」，所謂快單費就是一件 1000 元 2000 元，看案件大小後，希望你快點辦，然後有什麼問題的話會一次跟你講好一次馬上辦好，那如果說以往就是說如果你沒有這種費用的話，你就會一直拖，那擺明一次告訴你，缺這樣缺那樣，所以一次幾個月申請還下不來，那如果說有這些費用的話可能一個禮拜之內就完全 OK 了。

…」

「這是一個陋規，很久以來的陋規，那我們針對這塊平常一直有宣導，也有一些查察平常也有一些措施，可是還是沒有辦法。這種事來講這個是，這個對公務員來講如果你本身自己把持不夠，因為這個都是廠商主動，不是你去要求，廠商主動然後有的時候你就阿，你辛苦了喝個茶水，茶水費等等，不是員工主動去要，廠商就主動來。那有的員工基本上來講像這種，因為第一個他費用不是很多，第二個他廠商主動要，那以公務員來講的話當然申請案件很多，那公務員如果說有一點把持不住的話，一個案件一兩千一兩千，他們有時候一個禮拜收件幾十件的話就會積少成多。」(受訪者 Q)。

#### **4. 政風單位弊端發掘來自多重管道**

縣市政府各業務單位與人員違反公共服務倫理之現象與案件，政風單位通常是透過哪些管道發掘的呢？從受訪者 H 之說明可以發現，弊端發覺並非僅依賴政風單位及人員即可，而是需要多重途徑才能使一縣市違反公共服務倫理之現象被有效發現及預防。

「發現的方式有很多啦，第一個就是說我們會受理民眾檢舉，廠商也會檢舉。我們受理檢舉大概一個月二幾十件有，但也有很多類型，不光只有政府採購法。那第二個是我們政風單位我們要監辦，它採購案件從他發包、驗收這過程我們都要監辦，這是採購法上面有規定的，我們要去監辦，在我們監辦時間有可能發現一些問題，再來就是說稽核，稽核是我們政風單位基於實際上需要，我們針對某一些可能會產生問題的，我們用稽核的方式，稽核我們會把他的這些，它的整個案卷都會調過來，

我們從書面上去稽核，那有些必要的我們會實地去稽核，從書面上來看或者我們有必要請他們說明的，我們會請他們說明，這是我們主動的稽核，所以也會發現一些問題，那其他一般監辦、稽核、受理檢舉，大概差不多是這樣，有時候會一些民意代表會諮詢，或者媒體有時候會報導，報導哪裡有工程缺失，那這個也是我們在發現這方面缺失的途徑。」。

#### **5. 民代是造成違法的最首要因素，首長與長官給予之績效與環境壓力，以及個別公務人員之特性等也是重要因素**

根據受訪者分析造成縣市政府公務人員違反公共服務倫理的原因可以發現，與民代、首長、主管，以及個別公務人員等人有關的因素是最主要原因。其中，民代又是所有受訪者一致認為是造成公務人員違法與弊端產生的首要因素。

首先分析民代之所以會是造成縣市公務人員違反公共服務倫理最重要原因，主要是因為民代掌握各機關的預算權，民代不僅會對縣市首長施壓，也會對各單位主管及個別公務人員施壓。受訪者 P 就對於民代因為掌握預算而造成的壓力有深入地描述：「民代的壓力是最多的，民代也是因為校長的壓力，因為我們畢竟民主政治，然後預算審查幾乎都是在民意代表手上，每一年編列預算都是必須經過議會通過，那議會對於我們的預算都有刪減的權力，那刪減之後我們的施政就受到阻礙。所以唯一的辦法就是必須要跟民意代表建立良好的關係，那建立良好的關係就是他有時候會來說。」。

各地方政府民代除了因為擁有預算權，導致上至縣市首長下至個別公務人員，都必須承受諸多壓力之外，甚至有些地方的民代更加高明，還會妥善利用縣市政府與議會之微妙生態遂行目的。受訪者 E 就對其服務機關之民代、政風單位與業務單位之微妙關係現象提出分析，並且以相當耐人尋味的字眼——「聰明」加以形容。

「民代喔，的確啦，在我們 XXX 政府這個 XXX 議會來講，他的素質在所有的議會當中是最高的，那甚至於他的素質比，講難聽一點，比立法院的立法委員還要好，這個生態就是很奇怪，這些民代其實有沒有？有阿，有關說議員阿，也有跟一些所謂的利益是勾結很深的阿，不是沒有阿，然後利用他的職權反過頭來要求我們 XXX 政府配合。…其實像這些事情，民代還蠻聰明的，比如說今天他要接受民眾關說違建緩拆，違建緩拆太多的案子了，然後他就開協調會，他也不會讓監管處的同仁為難，要政風處派員來，去參加協調會，那你在喔，這個現場的狀況你都很清楚，我不是關說，我是開協調會。我是為民服務，所以變成就是說我們 XXX 政府跟議會的生態是很微妙的，那這些民代的素質越高，他越懂得如何去避嫌，相對的對我們同仁來講就是一個壓力。」(受訪者 E)

其次，來自於首長與長官的績效壓力，有時候是單純的給予壓力迫使公務人員做出違反公共服務倫理的行為，但有些則是會與個別公務人員之績效與升遷進一步連結，這兩種都是屬於來自首長與長官的績效壓力。至於上層主管們為何會給予部屬績效壓力這樣做，一方面與時間及效率壓力有關，一方面則是首長或長

官為廠商或民眾關說圖利所致。擁有三十多年政風工作經驗的受訪者 D 就對面臨來自上層壓力的公務人員深表「可憐」，而受訪者 C 也對於個別公務人員因考量個人績效與未來升遷而違法之情形有所描述。

「環境的壓力還有績效或是升遷的競爭。有些績效並不是一個整個績效制度，有些只是說這件事情我要快，要馬上出來，那承辦人被壓了之後，他就不顧程序，甚至不顧一些限制禁止的東西，他就蒙著頭做，有的時候我們找來問，很可憐，他說長官暴跳如雷壓著我一定要做出來，我哪裡顧的了什麼，甚至會出現一些違反法規之行徑。」（受訪者 D）

「像有些案件可能跟他長官會有關係，他會說你這不要罰，像違反採購這部分的問題，長官說你先不要罰，這個同仁可能會堅持要罰，可能會影響未來升遷或職務不保，會有這樣的情形，然後做出不正確的。」（受訪者 C）

另外，個別公務人員之所以己身也會是違反公共服務倫理的重要因素之一，除了與其個人的法治素養（受訪者 D）有關之外，主要與其個人能否經得起利益誘惑、業務性質與民眾和廠商接觸頻繁、與廠商監督關係份際不清，刻意與廠商掛勾，以及考量未來前途等（如上述）因素有關。這些因素可從以下受訪者 C 的觀察，獲得相當的瞭解。

「基本上你的職務關係，因為這職務關係本來就是辦工程，工程與廠商的接觸就會很頻繁，譬如我今天是工程承辦人，我是監督的角色，到工地監工，如果是到中午你要不要跟人家吃飯？不能吃。依照行政院現在的規定，在偏遠地區沒有地方可以吃飯，才能搭伙，不然連這都不行。那事實上這行為蠻多的，吃久了感情也建立了，慢慢的就會收禮、收賄，慢慢的就被同化了。你的監督角色就慢慢地模糊了，你就會忘了你的本了。」

像採購工程有一定的期程，譬如你今天蓋一棟建築物，要綁鋼筋、灌水泥都要一定的養護時間，時間也不能一直壓縮，只是說在規劃材料的部分可能會動手腳，可能會跟廠商勾結，設計某廠牌然後再從中收回扣。」。

儘管個別公務人員之業務性質差異可能造成貪腐風險的不同，但一位相當資深的政風處長 D 也指出，最主要還是在於個人能否通過「貪腐之源」的考驗：「利益的誘惑，酒色財賭毒都是誘惑，因為我稱這些叫貪腐之源，貪腐的源頭是這些，人家一定用這些手段方法來跟你去稱兄道弟阿，然後吃人嘴軟短，拿人手短，到最後，後面就是這樣，好，這是「個人的問題」。」。

## **6. 公共服務倫理與機關人事政策結合程度依首長而定**

觀察各受訪者服務之縣市政府，是否有將公共服務倫理相關價值與規範納入人事措施，結果發現除訓練是法務部政風司之要求，因此各縣市多多少少均會加以舉辦之外。其餘人事措施，例如用人、陞遷、考績等，則受訪者們是普遍認為，首長們均會強調清廉是重要的價值，但是否會真正落實公共服務倫理相關價值，

則依不同首長的態度與考量而定。之所以如此，就在於受訪者們指出，「用人權是首長的」，再加上目前也沒有任何法進行規範，因此即使同一縣市政府，甚至同一政黨，也有可能因為首長不同而有不同情形。此種情形從以下受訪者 A 的觀察，可以增加瞭解。

「應該是這樣講，清廉這個普世的價值是沒辦法撼動的，所以各個單位都一樣，但是真的談到升遷、用人是不是一定要跟清廉結合在一起…用人權在首長，而首長千千萬萬種，有的人就是喜歡用「雞鳴狗盜」，他希望效益能夠趕快看的出來，所以，你說奉公守法不好嗎？當然是一定要肯定的，但是這個奉公守法的同仁背後，他不知道權變、不知道配合政策的推動，有時候可能這些首長會有另外一些不同的考量也不一定。」（受訪者 A）

進一步分析，為何有些縣市即使有制訂公共服務倫理表現績優者的相關表揚機制與相關辦法，但是仍未將員工公共服務倫理的表現與人事措施真正結合？主要原因一方面在於沒有具體落實，另一方面則可能是在於首長的鄉愿態度。受訪者 B 便指出：「其實，在品德操守我們有「實踐端正政風績優人員」選拔。那譬如說，各機關也有人事單位主辦的「模範公務人員」選拔，表揚在業務有具體貢獻的公務員，這個每年都有，我想您也很清楚，我本身也當選過行政院模範公務人員。當然，很重要的就是，有沒有跟他的考績、獎懲、升遷結合在一起？我們國家訂定這一套東西，有沒有很具體的落實在考績、獎懲、升遷？我們法務部曾經有做過統計，很多不管是抵觸公共行政倫理，或者是涉及貪瀆不法被起訴的員工，其實他的考績成績還是甲等，而且比例還相當之高。…法務部那邊有資料，也可以從法務部那邊去瞭解。這個是代表首長的鄉愿，也代表首長根本不會去認同這一套東西。」。

## （二）中央與地方機關政風人員公共服務倫理相關議題看法

### 1. 公共服務倫理規範認知

由下表6我們可以知道在公共服務倫理規範認知構面上，不論是中央或地方政風人員在該構面上各測量題組，均偏向於同意程度。而中央政風人員對於該構面各測量题目的同意程度(非常同意、同意、有點同意加總)，明顯高於地方政風人員的比例。其中中央與地方政風人員，就同意程度百分比相較而言，以「當某項決定可能會違反公共服務倫理，本機關的相關規定，有助於同仁做出符合倫理規定的決定」相差的百分點最低，僅差距4.2個百分點。而「當同仁來到本機關任職時，就已被明確告知相關的公共服務倫理規定」相差最多，達到11個百分點。就各測量题目的選項百分比分布狀況來看，中央與地方政風人員普遍選擇「同意」者居多，居次者多為「有點同意」。然其中，「同仁知悉公共服務倫理相關規定的內容」一題，中央與地方均傾向於有點同意者居多，與其它各題相較明顯不同。

表6 公共服務倫理規範認知構面分析

次數 (%) 項 題目	選 地方 中央	非常 同意	同意	有點 同意	有點 不同意	不 同意	非常 不同意	總計
1.當某項決定可能會違反公共服務倫理，本機關的相關規定，有助於同仁做出符合倫理規定的決定。		73 12.2	<b>307</b> <b>51.9</b>	148 25.0	31 5.2	28 4.7	5 0.8	592 100
		133 15.1	<b>521</b> <b>59.0</b>	171 19.4	35 4.0	18 2.0	5 0.6	883 100
2.同仁均閱讀過本機關內的公共服務倫理規定。		34 5.7	<b>197</b> <b>32.9</b>	178 29.8	114 19.1	65 10.9	10 1.7	598 100
		51 5.8	<b>348</b> <b>39.3</b>	278 31.4	138 15.6	61 6.9	9 1.0	885 100
3.同仁瞭解什麼樣的公共服務倫理行為是本機關所期望的。		38 6.4	<b>252</b> <b>42.4</b>	202 34.0	67 11.3	30 5.1	5 0.8	594 100
		75 8.5	<b>411</b> <b>46.4</b>	288 32.5	80 9.0	27 3.0	5 0.6	886 100
4.同仁知悉公共服務倫理相關規定的內容。		26 4.4	189 31.8	<b>242</b> <b>40.7</b>	97 16.3	33 5.5	8 1.3	595 100
		37 4.2	338 38.1	<b>349</b> <b>39.3</b>	113 12.7	45 5.1	6 0.7	888 100
5.當同仁來到本機關任職時，就已被明確告知相關的公共服務倫理規定。		33 5.5	<b>185</b> <b>31.0</b>	191 32.0	119 19.9	56 9.4	13 2.2	597 100
		74 8.4	<b>355</b> <b>40.1</b>	275 31.0	118 13.3	50 5.6	14 1.6	886 100
6.本機關有足以指引同仁做出符合公共服務倫理的相關規定。		56 9.3	<b>264</b> <b>44.1</b>	195 32.6	55 9.2	20 3.3	9 1.5	599 100
		109 12.3	<b>499</b> <b>56.4</b>	201 22.7	53 6.0	20 2.3	2 0.2	884 100

資料來源：本研究

## 2. 公共服務倫理規範溝通途徑

下表 7 為中央與地方政風人員分類與受測者認知本身機關以何種方式讓同仁瞭解應遵守得公共服務倫理的交叉分析表。不論是中央或地方政風人員均認為機關內常以「宣導活動」做為讓同仁瞭解應遵守得公務倫理的管道，分別佔 15.4% 及 16.3%。而位居二、三位者，中央與地方皆同，分別是「相關文件傳閱」（中央政風人員為 13.8%；地方政風人員為 13.5%）及「電子訊息」（中央政風人員為 12.3%；地方政風人員為 12.4%）。本研究除了探究以何種方式讓同仁瞭解公務倫理規範外，也進一步探究哪種方式最為有效。請參照表 8 所示。

表7 公共服務倫理規範認知構面分析

選項	機關分類	
	中央	地方
小冊子	341(7.3)	225(7.9)
相關文件傳閱	<b>643(13.8)</b>	<b>386(13.5)</b>
電子訊息	<b>575(12.3)</b>	<b>352(12.4)</b>
長官隨機教育	420(9.0)	243(8.5)
內部出版品：公告/通訊	353(7.6)	190(6.7)
討論會議	208(4.5)	149(5.2)
標準的政策手冊	119(2.6)	65(2.3)
訓練	513(11.0)	312(11.0)
口頭說明	388(8.3)	213(7.5)
績效評估	39(0.8)	35(1.2)
案例解說	331(7.1)	206(7.2)
宣導活動	<b>720(15.4)</b>	<b>464(16.3)</b>
其它	13(0.3)	9(0.3)
總和	4663(100)	2849(100)

資料來源：本研究

## 3. 公共服務倫理規範最有效的溝通方式

根據表 8 的數據結果顯示，中央政風人員部分，以「宣導活動」是被認為最具有成效的方法，佔有 13.8% 的同意度，居次者為「訓練」，佔有 12.6%，第三為「案例解說」，佔所有中央政風人員的 12.2%。反觀地方政風人員而言，原在中央政風人員中居於第三位的「案例解說」，在地方政風人員中卻居於首位，同意度佔有 13.9%。第二位與中央相同，均為「訓練」，佔有 13.7%。第三位為「宣導活動」，此恰巧為中央政風人員的第一位，佔有 13.6%。這樣的排序顯示出，地方政風人員可能較貼近於實際的公務事件，因此，相較中央政風人員有較多的機會藉由實際發生的案例，來說明與此事件相關的公共服務倫理規範。



表8 公共服務倫理規範認知構面分析

選項	機關分類	
	中央	地方
小冊子	172(4.7)	110(5.0)
相關文件傳閱	219(5.9)	95(4.3)
電子訊息	270(7.3)	125(5.7)
長官隨機教育	437(11.8)	249(11.4)
內部出版品：公告/通訊	141(3.8)	53(2.4)
討論會議	146(4.0)	113(5.2)
標準的政策手冊	149(4.0)	89(4.1)
訓練	<b>463(12.6)</b>	<b>300(13.7)</b>
口頭說明	190(5.2)	94(4.3)
績效評估	104(2.8)	63(2.9)
案例解說	<b>451(12.2)</b>	<b>304(13.9)</b>
宣導活動	<b>510(13.8)</b>	<b>297(13.6)</b>
機關內部文化	418(11.3)	281(12.8)
其它	19(0.5)	15(0.7)
總和	3689(100)	2188(100)

資料來源：本研究

#### 4.機關對公共服務倫理困境之支援

倫理決策過程認知構面主要聚焦於探究倫理困境議題，其一，公共服務倫理規定對於機關內部成員解決相關倫理困境的協助，其二，當面臨倫理困境時，成員是否可以與直屬上司進行討論。將選項加以歸類後我們可以知道，不論中央或地方政風人員，在上述兩道題目下均偏向於同意(非常同意、同意、有點同意加總)。中央政風人員在第一道題目的同意度佔 91.1%，地方政風人員佔 85.6%。論及是否可以與上司討論所面臨的倫理困境時，中央政風人員同意程度為 86.1%，地方政風人員的同意度則為 84.1%。

表 9 倫理決策過程認知構面分析

次數 (%) 項	選	非常 同意	同意	有點 同意	有點 不同意	不 同意	非常 不同意	總計
題目	地方 中央							
1.本機關相關的公共服務倫理規定，有助於同仁解決工作上所面臨的倫理困境。		43	<b>269</b>	201	52	23	11	599
		7.2	<b>44.9</b>	33.6	8.7	3.8	1.8	100
		103	<b>465</b>	240	58	16	5	887
		11.6	<b>52.4</b>	27.1	6.5	1.8	0.6	100
2.當面臨所做決定具有倫理困境時，同仁可以與其直屬上司討論。		58	<b>262</b>	182	68	15	12	597
		9.7	<b>43.9</b>	30.5	11.4	2.5	2.0	100
		100	<b>425</b>	238	82	30	11	886
		11.3	<b>48.0</b>	26.9	9.3	3.4	1.2	100

資料來源：本研究

### 5.造成公共服務倫理困境之原因

根據表 10 所示，該構面題組共有三道反向測量題目，分屬於倫理規範認知的「時間」與「資金」次構面，測量題目分別是「本機關有許多例子顯示，不符合倫理規定的決定，主要來自於時間上的限制」、「由於時間壓力的影響，讓同仁無法在倫理困境中做出符合公共服務倫理規定的選擇」及「有時基於金錢的考量，本機關會做出不符合公共服務倫理規定的決策」。其中前兩者和「同仁不會因時間壓力考量，做出不符合公共服務倫理的決定」該題呈現交叉邏輯的驗證關係，亦即當受訪者在該題的同意程度越高時，相對的在「本機關有許多例子顯示，不符合倫理規定的決定，主要來自於時間上的限制」及「由於時間壓力的影響，讓同仁無法在倫理困境中做出符合公共服務倫理規定的選擇」會呈現越不同意。但由實際數據顯示，卻無法得到相對的同意與不同意程度的百分比。如「同仁不會因時間壓力考量，做出不符合公共服務倫理的決定」該題，中央政風人員的同意度為 75.7%，地方政風人員的同意度為 67.8%。然在「由於時間壓力的影響，讓同仁無法在倫理困境中做出符合公共服務倫理規定的選擇」，不同意的比例，在中央僅有 49.8%，而地方也僅有 43.6%。

就各測量題目的選項百分比排序而言，多數集中在「同意」、「有點同意」與「有點不同意」等三個選項上，但多數集中在有點同意。而反向題目也有相似的結果。亦即，雖然反向題目的同意程度(非常同意、同意、有點同意加總)偏低，但分就各選項來看，仍普遍集中在有點同意，如「本機關有許多例子顯示，不符合倫理規定的決定，主要來自於時間上的限制」(中央政風人員為 32.2%、地方政風人員為 33.1%)、「由於時間壓力的影響，讓同仁無法在倫理困境中做出符合公共服務倫理規定的選擇」(中央政風人員為 35.5%、地方政風人員為 36.4%)、

其中值得一提的是，「有時基於金錢的考量，本機關會做出不符合公共服務倫理規定的決策」一題，地方政風人員的同意程度(非常同意、同意、有點同意等加總)為 46.1%，而中央政風人員僅有 34.7%的同意度。此顯示出，中央對於此題陳述的同意程度遠低於地方政風人員。證諸中央政風人員在該題上的選項百分比中，以「不同意」者居多，有 30.1%的受訪者選填。

表10 公共服務倫理規範認知構面分析

次數 (%)  地方 中央		選項	非常 同意	同意	有點 同意	有點 不同 意	不 同意	非常 不同 意	總計
資訊	1.當同仁有公共服務倫理相關問題需要請教時，會向政風單位諮詢。	105	286	156	22	17	8	594	
		17.7	48.1	26.3	3.7	2.9	1.3	100	
		135	474	213	33	14	7	876	
		15.4	54.1	24.3	3.8	1.6	0.8	100	
		83	294	154	44	11	7	593	
		14.0	49.6	26.0	7.4	1.9	1.2	100	
	2.同仁認為在政風單位，可以輕易獲得需要的協助。	130	487	212	35	10	2	876	
		14.8	55.6	24.2	4.0	1.1	0.2	100	
		3.當同仁需要協助時，政風單位的同仁可即時提供幫助。	139	332	93	16	4	4	588
			23.6	56.5	15.8	2.7	0.7	0.7	100
			258	483	114	15	3	2	875
			29.5	55.2	13.0	1.7	0.3	0.2	100
時間	4.同仁不會因時間壓力考量，做出不符合公共服務倫理的決定。		31	177	201	130	46	8	593
			5.2	29.8	33.9	21.9	7.8	1.3	100
		44	342	275	161	40	11	873	
		5.0	39.2	31.5	18.4	4.6	1.3	100	
		5.本機關有許多例子顯示，不符合倫理規定的決定，主要來自於時間上的限制。	19	99	196	170	94	14	592
			3.2	16.7	33.1	28.7	15.9	2.4	100
	23		103	280	254	194	15	869	
	2.6		11.9	32.2	29.2	22.3	1.7	100	
	6.由於時間壓力的影響，讓同仁無法在倫理困境中做出符合公共服務倫理規定的選擇。		17	102	216	163	84	11	593
			2.9	17.2	36.4	27.5	14.2	1.9	100
		15	113	311	245	178	13	875	
		1.7	12.9	35.5	28.0	20.3	1.5	100	

資金	7.有時基於金錢的考量，本機關會做出不符合公共服務倫理規定的決策。	14	86	<b>181</b>	155	136	21	593
		2.4	14.5	<b>30.5</b>	26.1	22.9	3.5	100
	8.即使需要花費較多的財務成本，本機關仍會堅持做符合公共服務倫理的事情。	16	81	207	257	<b>263</b>	51	875
		1.8	9.3	23.7	29.4	<b>30.1</b>	5.8	100
	9.即使符合公共服務倫理的決策，會導致預算或經費減少，本機關仍會堅持做對的事情。	39	207	<b>211</b>	101	20	16	594
		6.6	34.8	<b>35.5</b>	17.0	3.4	2.7	100
		53	<b>406</b>	283	104	23	6	875
		6.1	<b>46.4</b>	32.3	11.9	2.6	0.7	100
		39	192	<b>215</b>	105	29	12	592
		6.6	32.4	<b>36.3</b>	17.7	4.9	2.0	100
		59	<b>368</b>	310	103	26	9	875
		6.7	<b>42.1</b>	35.4	11.8	3.0	1.0	100

資料來源：本研究

#### 6. 公共服務倫理應用於組織策略之程度

總的就同意程度(非常同意、同意、有點同意加總)觀之，多數測量題目均約有60.0%及以上的同意的程度。其中僅「本機關人事決定(任用與陞遷)能反映公共服務倫理原則」一項，在地方政風人員的同意的程度未超過50%。

進一步觀察各題選項的百分比排序分布狀態，各測量題目普遍集中在「有點同意」與「同意」兩項，且排序上第一與第二的選項，中央或地方政風人員大致是相同的。唯一不同的是「本機關對於公共服務倫理的內部弊端揭發者，有可資遵循的指導方針」、「本機關人事決定(任用與陞遷)能反映公共服務倫理原則」。且其中「本機關人事決定(任用與陞遷)能反映公共服務倫理原則」的第二高百分比選項，在地方政風人員部分卻為「有點不同意」，佔地方所有受測者的26.2%，超過1/5的比例。

表11 倫理應用於組織策略之程度構面分析

次數 (%)  地方 中央		選項	非常 同意	同意	有點 同意	有點 不同意	不 同意	非常 不同意	總計
人事 政策	1.本機關有將同仁的公 共服務倫理表現確實納 入考績之中。	22	142	<b>195</b>	138	63	30	590	
		3.7	24.1	<b>33.1</b>	23.4	10.7	5.1	100	
		22	29.4	<b>309</b>	140	78	27	870	
		2.5	33.8	<b>35.5</b>	16.1	9.0	3.1	100	
	2.本機關對於公共服務	34	220	<b>203</b>	89	26	20	592	

	倫理的內部弊端揭發者，有可資遵循的指導方針。	5.7	34.2	<b>34.3</b>	15.0	4.4	3.4	100
		54	<b>410</b>	273	97	28	13	875
		6.2	<b>46.9</b>	31.2	11.1	3.2	1.5	100
	3.本機關會獎勵公共服務倫理表現不錯的同仁。	81	<b>260</b>	149	66	31	7	594
		13.6	<b>43.8</b>	25.1	11.1	5.2	1.2	100
		95	<b>430</b>	214	93	36	8	876
	4.本機關人事決定(任用與陞遷)能反映公共服務倫理原則。	10.8	<b>49.1</b>	24.4	10.6	4.1	0.9	100
		21	124	<b>188</b>	155	69	35	592
		3.5	20.9	<b>31.8</b>	26.2	11.7	5.9	100
		22	243	<b>309</b>	199	71	29	873
		2.5	27.8	<b>35.4</b>	22.8	8.1	3.3	100
策略 規劃	5.本機關有將提昇公共服務倫理作法納入年度施政計畫。	54	<b>243</b>	178	71	29	17	592
		9.1	<b>41.0</b>	30.1	12.0	4.9	2.9	100
		88	<b>446</b>	231	74	24	8	871
訓練	6.本機關有舉辦足夠的公共服務倫理訓練。	10.1	<b>51.2</b>	26.5	8.5	2.8	0.9	100
		40	<b>206</b>	205	92	39	10	592
		6.8	<b>34.8</b>	34.6	15.5	6.6	1.7	100
		48	<b>332</b>	321	127	37	8	873
		5.5	<b>38.0</b>	36.8	14.5	4.2	0.9	100

資料來源：本研究

## 7.組織對違反公共服務倫理者最常見的懲處方法

前此已探究過組織內部對於公共服務倫理的應用策略，主要聚焦於公共服務倫理規範如何被應用在組織內部的人事政策、策略規劃與人員訓練上。本研究進一步探討當內部成員違反公共服務倫理規範時，內部最常運用何種方法進行懲處。

下表 12 為中央與地方政風人員分類與受測者認知本身機關以何種方式懲處違反公共服務倫理規範同仁的交叉分析表。不論是中央或地方政風人員均認為機關內常以「申誡」做為懲處同仁違反公共服務倫理的方式，分別各佔 24.0%及 25.3%。而位居二、三位者，中央與地方皆相同，分別是「口頭訓誡」(中央政風人員為 21.2%；地方政風人員為 22.9%)及「書面警告」(中央政風人員為 15.6%；地方政風人員為 16.6%)。

表12 違反倫理規定最常用的懲處方法

選項	機關分類	
	中央	地方
雇用終止	102(4.2)	55(3.7)
降職	22(0.9)	15(1.0)
書面警告	<b>379(15.6)</b>	<b>246(16.6)</b>
申誡	<b>581(24.0)</b>	<b>376(25.3)</b>
記過	314(13.0)	180(12.1)
同職等調職	182(7.5)	124(8.3)
口頭訓誡	<b>513(21.2)</b>	<b>340(22.9)</b>
移送法辦	259(10.7)	125(8.4)
其它	72(3.0)	25(1.7)
總和	2424(100)	1486(100)

資料來源：本研究

## 8.組織非正式公共服務倫理慣例

首先，就各題的同意程度(非常同意、同意、有點同意加總)而言，以「本機關同仁揭發違反公共服務倫理事件會受到報復」該測量題目的同意程度最低，不論中央與地方均未超過 50%。此顯示出，揭發違反公共服務倫理的同仁並不會因此而受到報復，其中，中央的不同意程度高於地方政風人員，佔有 69.2%(非常不同意、不同意、有點不同意加總)。

再者，檢視各題選項百分比，我們可以發現「公共服務倫理議題並非本機關首長最關心的議題」一項，不論中央或地方政風人員均以「有點同意」的百分比為最多，各佔 31.6%與 32.4%。「本機關同仁揭發違反公共服務倫理事件會受到報復」一項，中央與地方中佔最多者均為「有點不同意」，各佔 33.2%與 31.8%。而「重視公共服務倫理的同仁，在本機關中會受到支持」一項，中央與地方政風人員的第一排序選項並不相同，中央政風人員多偏向「同意」，佔 40.3%；而地方政風人員則多偏向「有點同意」，佔 36.0%。

表 13 非正式公共服務倫理慣例構面分析

次數 (%) 項	選	非常 同意	同意	有點 同意	有點 不同意	不 同意	非常 不同意	總計
題目								
1.公共服務倫理議題並		39	145	<b>192</b>	113	76	28	593
		6.6	24.5	<b>32.4</b>	19.1	12.8	4.7	100

非本機關首長最關心的議題。	43	135	<b>277</b>	216	181	24	876
	4.9	15.4	<b>31.6</b>	24.7	20.7	2.7	100
2.本機關同仁揭發違反公共服務倫理事件會受到報復。	15	64	171	<b>188</b>	123	30	591
	2.5	10.8	28.9	<b>31.8</b>	20.8	5.1	100
3.重視公共服務倫理的同仁，在本機關中會受到支持。	18	65	186	<b>290</b>	265	50	874
	2.1	7.4	21.3	<b>33.2</b>	30.3	5.7	100
	42	200	<b>214</b>	101	29	8	594
	7.1	33.7	<b>36.0</b>	17.0	4.9	1.3	100
	50	<b>353</b>	332	96	30	14	875
	5.7	<b>40.3</b>	37.9	11.0	3.4	1.6	100

資料來源：本研究

### 9. 領導者重視公共服務倫理程度

就各測量题目的同意程度進行檢視，其中以「當績效與公共服務倫理有所衝突時，本機關各級主管重視績效更勝於重視公共服務倫理」一項，相較於其他各測量题目，在中央與地方的同意程度明顯偏低，中央政風人員為 61.7%，地方政風人員為 66.0%。而「本機關以法規做為公共服務倫理的指導原則」一項的同意程度，相較於其他各測量题目是最高的，中央與地方政風人員均超過九成，中央政風人員為 94.4%，地方政風人員為 91.5%。

該研究構面也試圖詢問中央與地方政風人員，對於機關內部究竟是以「道德」或「法規」作為內部公共服務倫理的指導原則。從數據顯示來看，中央與地方政風人員均表示，機關內部多以法規做為公共服務倫理的指導原則。以道德做為公共服務倫理指導原則的同意程度百分比，中央政風人員為 75.3%，而地方政風人員為 71.3%。

就各題選項的百分比來看，中央與地方政風人員多選擇選項中的「有點同意」，居次者多為「同意」選項。其中僅有「當績效與公共服務倫理有所衝突時，本機關各級主管重視績效更勝於重視公共服務倫理」一項，中央政風人員居次者為「有點不同意」，佔受測者的 23.7%，超過中央受測人員的 1/5。

表14 領導者重視公共服務倫理程度構面分析

次數 (%) 選 項 地方 中央 題目	選						總計
	非常 同意	同意	有點 同意	有點 不同意	不 同意	非常 不同意	
1.本機關各級主管重視	37 6.3	197 33.3	<b>241</b> <b>40.8</b>	77 13.0	23 3.9	16 2.7	591 100

公共服務倫理的實踐。	47	<b>369</b>	312	106	31	12	877
	5.4	<b>42.1</b>	35.6	12.1	3.5	1.4	100
2.當同仁必須在倫理困境中做決定時，他們的直屬上司會提供適當的諮詢。	29	195	<b>242</b>	93	25	10	594
	4.9	32.8	<b>40.7</b>	15.7	4.2	1.7	100
	37	<b>356</b>	326	111	37	8	875
	4.2	<b>40.7</b>	37.3	12.7	4.2	0.9	100
3.當績效與公共服務倫理有所衝突時，本機關各級主管重視績效更勝於重視公共服務倫理。	39	169	<b>190</b>	119	57	13	581
	6.6	28.8	<b>32.4</b>	20.3	9.7	2.2	100
	55	187	<b>298</b>	207	119	9	875
	6.3	21.4	<b>34.1</b>	23.7	13.6	1.0	100
4.本機關以道德做為公共服務倫理的指導原則。	28	153	<b>237</b>	112	46	10	586
	4.8	26.1	<b>40.4</b>	19.1	7.8	1.7	100
	30	281	<b>344</b>	151	50	14	870
	3.4	32.3	<b>39.5</b>	17.4	5.7	1.6	100
5.本機關以法規做為公共服務倫理的指導原則。	43	<b>237</b>	153	26	9	5	473
	9.1	<b>50.1</b>	32.3	5.5	1.9	1.1	100
	82	<b>406</b>	191	32	7	1	719
	11.4	<b>56.5</b>	26.6	4.5	1.0	0.1	100
6.本機關高層主管是同仁公共服務倫理的榜樣。	33	164	<b>216</b>	114	41	25	593
	5.6	27.7	<b>36.4</b>	19.2	6.9	4.2	100
	68	<b>329</b>	265	142	45	22	871
	7.8	<b>37.8</b>	30.4	16.3	5.2	2.5	100
7.本機關高層主管對於同仁違反公共服務倫理的事件能快速地處理。	32	193	<b>214</b>	111	29	14	593
	5.4	32.5	<b>36.1</b>	18.7	4.9	2.4	100
	44	<b>355</b>	306	123	33	14	875
	5.0	<b>40.6</b>	35.0	14.1	3.8	1.6	100
8.本機關高層主管會注意同仁是否有不符合公共服務倫理的行為。	30	195	<b>244</b>	90	21	14	594
	5.1	32.8	<b>41.1</b>	15.2	3.5	2.4	100
	44	<b>396</b>	294	99	30	13	876
	5.0	<b>45.2</b>	33.6	11.3	3.4	1.5	100
9.本機關高層主管在必要時，會給予同仁公共服務倫理行為方面的指導。	35	200	<b>248</b>	76	20	15	594
	5.9	33.7	<b>41.8</b>	12.8	3.4	2.5	100
	45	<b>397</b>	306	93	21	13	875
	5.1	<b>44.6</b>	34.3	10.4	2.4	1.5	100
10.本機關高層主管常	33	196	<b>226</b>	100	26	13	594
	5.6	33.0	<b>38.0</b>	16.8	4.4	2.2	100



致力於使機關決策更符合公共服務倫理規定。	48 5.5	<b>365</b> <b>41.7</b>	310 35.4	111 12.7	28 3.2	14 1.6	876 100
11.當有同仁揭發其他同仁違反公共服務倫理行為時，會獲得其直屬上司支持。	23 3.9	159 26.9	<b>209</b> <b>35.3</b>	131 22.1	46 7.8	24 4.1	592 100
	30 3.4	274 31.5	<b>352</b> <b>40.4</b>	157 18.0	44 5.1	14 1.6	871 100

資料來源：本研究

### 10.公共服務倫理成效組織相關效益

公民與公共服務倫理規範構面的測量題目，在同意程度百分比(非常同意、同意、有點同意加總)上均超過 85% 以上的同意度，不論中央與地方。但其中「洽公民眾瞭解本機關公共服務倫理相關規定內容」一項，中央與地方的同意度均相對較低，中央政風人員的同意度為 62.3%，而地方政風人員卻僅有 50.0% 的同意度。

而就每道測量題目的選項百分比來看，中央與地方政風人員均集中在「同意」選項，唯獨「洽公民眾瞭解本機關公共服務倫理相關規定內容」該測量題目，在中央政風人員中選擇「有點同意」者最多，佔 42.2%；地方政風人員則是選填「有點不同意」者佔最多，具有 33.2%。

表15 公民與公共服務倫理規範構面分析

次數 (%) 選 項	地方 中央	非常 同意	同意	有點 同意	有點 不同 意	不 同意	非常 不同 意	總計
1.洽公民眾瞭解本機關 公共服務倫理相關規定 內容。		14	100	184	<b>198</b>	76	24	596
		2.3	16.8	30.9	<b>33.2</b>	12.8	4.0	100
		15	160	<b>368</b>	214	95	20	872
		1.7	18.3	<b>42.2</b>	24.5	10.9	2.3	100
2.公共服務倫理規定有 助於本機關目標達成。		43	<b>254</b>	215	58	18	8	596
		7.2	<b>42.6</b>	36.1	9.7	3.0	1.3	100
		71	<b>440</b>	270	71	18	5	875
		8.1	<b>50.3</b>	30.9	8.1	2.1	0.6	100
3.公共服務倫理規定有 助機關同仁表現出符合 公共利益行為。		64	<b>280</b>	203	34	8	7	596
		10.7	<b>47.0</b>	34.1	5.7	1.3	1.2	100
		91	<b>504</b>	230	37	10	4	876
		10.4	<b>57.5</b>	26.3	4.2	1.1	0.5	100
4.公共服務倫理規定有		59	<b>270</b>	193	55	11	9	597

助於提昇本機關利益。	9.9	<b>45.2</b>	32.3	9.2	1.8	1.5	100
	103	<b>477</b>	228	52	12	4	876
	11.8	<b>54.5</b>	26.0	5.9	1.4	0.5	100
5.本機關落實公共服務倫理規定，有助於提昇社會的倫理風氣。	113	<b>290</b>	162	16	8	6	595
	19.0	<b>48.7</b>	27.2	2.7	1.3	1.0	100
	188	<b>494</b>	162	23	4	4	875
	21.5	<b>56.5</b>	18.5	2.6	0.5	0.5	100

資料來源：本研究

### 11.倫理單位成效

最後，本研究探究中央與地方政風人員對於公共服務倫理規範的效益層面認知。各測量題目包括公共服務倫理規範是否有助於同仁提升公共倫理、是否會促使同仁更加信任組織、總體來說機關內的公共服務倫理政策是有效的等。上述各測量題目從本研究量化驗證得知，不論是中央或地方政風人員在本構面各題的同意度均顯著偏高，多有 85% 以上的同意度。其中，中央與地方政風人員同意度均採高度同意者乃是「政風單位是最有助於本機關公共服務倫理落實者」，中央政風人員的同意度達 93.4%，而地方政風人員的同意度為 91.6%。就各題的選項百分比來看，不論是中央或地方政風人員也多集中在「同意」選項，排序居次者多為「有點同意」。

表16 公共服務倫理規範效益構面分析

次數 (%) 題目	地方		選項					總計
	中央		非常同意	同意	有點同意	有點不同意	不同意	
1.本機關既有公共服務倫理規定，有助於同仁提昇公共倫理。			62	<b>268</b>	207	40	11	596
			10.4	<b>45.0</b>	34.7	6.7	1.8	100
			88	<b>501</b>	231	46	7	875
2.政風單位的設立促使同仁更加信任組織。			10.1	<b>57.3</b>	26.4	5.3	0.8	100
			109	<b>239</b>	153	62	23	596
			18.3	<b>40.1</b>	25.7	10.4	3.9	100
3.政風單位是最有助於本機關公共服務倫理落實者。			176	<b>439</b>	185	53	16	877
			20.1	<b>50.1</b>	21.1	6.0	1.8	100
			140	<b>265</b>	142	28	12	597
			23.5	<b>44.4</b>	23.8	4.7	2.0	100
			249	<b>430</b>	140	40	10	877
			28.4	<b>49.0</b>	16.0	4.6	1.1	100

4.總體而言本機關的公共服務倫理政策是有效的。	72	<b>235</b>	199	67	15	9	597
	12.1	<b>39.4</b>	33.3	11.2	2.5	1.5	100
	103	<b>460</b>	231	57	18	6	875
	11.8	<b>52.6</b>	26.4	6.5	2.1	0.7	100

資料來源：本研究

### (三) 公共服務倫理效能模型建構

本研究係以全國各級政風人員為研究對象，嘗試藉由找出影響公共服務倫理氣候認知與效能的因素，並建構初步模型，以作為後續相關研究的基礎。由於本研究係採對中央與地方政風人員全面普查的方式，為了進一步比較中央與地方公共服務倫理氣候認知與效能模型，是否有差異，因此，以下分析遂分別就中央機關與地方機關兩部分加以討論。

#### 1、中央機關公共服務倫理效能認知模型分析

##### (1) 各變數相關分析

為瞭解在中央機關部分，本研究架構各變項之間的相關程度與方向，以進行迴歸分析，進而確認本研究架構是否成立，本研究先進行相關分析。從表 17 可以發現，「組織相關利益認知」面向，與其它自變數呈現中度正相關，不過與「公共服務倫理資源充裕性認知」及「非正式公共服務倫理慣例」呈現較為低度的正相關，分別為 0.217 及 0.190。「倫理單位效能認知」亦與其他前因變項均呈現高度與中度相關，其中，與「組織相關利益認知效益」( $\gamma=0.735$ )有最高度正相關，但與「公共服務倫理資源充裕性認知」( $\gamma=0.273$ )以及「非正式公共服務倫理慣例」( $\gamma=0.258$ )則呈現低度正相關。此研究結果初步顯示，以中央機關而言，本研究架構可能具有一定解釋力，但為了進一步釐清各變項之間的關係驗證，必須進行較為嚴謹的迴歸分析。

表 17 中央機關倫理單位效能認知模型變數相關性分析

	公共服務倫理規範認知	倫理決策過程認知	公共服務倫理資源充裕性認知	倫理應用於組織策略之程度	非正式公共服務倫理慣例	領導者重視公共服務倫理程度	組織相關利益認知
組織相關利益認知	.574**	.563**	.217**	.612**	.190**	.554**	1**
倫理單位效能認知	.628**	.605**	.273**	.645**	.258**	.594**	.735**

資料來源：本研究

\*\*  $p < 0.01$  (2-tailed).

##### (2) 迴歸分析

##### a. 中央機關倫理單位效能認知迴歸分析

由表 7 可知，公共服務倫理規範認知、倫理決策過程認知、公共服務倫理資

源充裕性認知、倫理應用於組織策略的程度，以及領導者重視公共服務倫理程度等五項變數，對於倫理單位效能認知，有 53.8% 的解釋力 ( $\bar{R}^2=0.538$ ，F-value =129.524)。中央機關倫理單位效能認知方程式如下：

$$\begin{aligned} \text{倫理單位效能認知} = & 3.865 + 0.155(\text{公共服務倫理規範認知}) + \\ & 0.284(\text{倫理決策過程認知}) + 0.029(\text{公共服務倫理資源充裕性認知}) \\ & + 0.157(\text{倫理應用於組織策略之程度}) + 0.077(\text{領導者重視公共服務倫理程度}) \end{aligned}$$

從表 18 也可以進一步發現，上述各預測變數對於「倫理單位效能認知」的影響程度。模型中以「倫理應用於組織策略的程度」對於預測「倫理單位效能認知」最具影響力，其標準化 Beta 值為 0.242 ( $P=0.000 < 0.05$ )。此種結果顯示，在其它變數條件不變的情況下，政風人員愈是認為公共服務倫理與組織人事政策、策略規劃及訓練的整合度越高，也就會認為政風單位與組織總體公共服務倫理政策越有效能。此外，「公共服務倫理規範認知」與「領導者重視公共服務倫理程度」兩個變項，也都具有兩成以上的預測力。

表 18 中央機關倫理單位效能認知迴歸分析

自變數	未標轉化係數		標準化 $\beta$	t	顯著性	共線性統計量	
	$\beta$	S. E.				允差	VIF
(常數)	3.865	.600		6.443	.000		
2 公共服務倫理規範認知	.155	.027	.228	5.767	.000	.447	2.235
4 倫理決策過程認知	.284	.073	.150	3.875	.000	.463	2.159
5 倫理資源充裕性認知	.029	.012	.070	2.497	.013	.888	1.126
1 倫理應用於組織策略之程度	.157	.028	.242	5.590	.000	.373	2.682
非正式公共服務倫理慣例	-.010	.014	-.021	-.725	.469	.871	1.147
3 領導者重視公共服務倫理程度	.077	.016	.211	4.814	.000	.364	2.747
F=129.524, $p < 0.005$ ; $R^2=.542$ ; Adjusted $R^2=.538$							

說明：各變數前面數字代表  $\beta$  的排序

資料來源：本研究

#### b. 中央機關組織相關利益認知迴歸分析

根據表 19 顯示，公共服務倫理規範認知、倫理決策過程認知、倫理應用於組織策略的程度、領導者重視公共服務倫理等自變項，對於「組織相關利益認知」有 45.8% 的解釋力 ( $\bar{R}^2=0.458$ ，F-value =93.906)。中央機關的「組織相關利益認

知」的方程式可呈現如下：

$$\begin{aligned} \text{組織相關利益認知} = & 6.679 + 0.150(\text{公共服務倫理規範認知}) + \\ & 0.298(\text{倫理決策過程認知}) + 0.142(\text{倫理應用於組織策略之程度}) + \\ & 0.102(\text{領導者重視公共服務倫理程度}) \end{aligned}$$

此外，根據表 19 進一步檢視各預測變數對於「組織相關利益認知」的影響程度可知，基本上各預測變數對於「組織相關利益認知」的預測力並無非常明顯高於其他變數者；不過，「領導者重視公共服務倫理程度」對於預測「組織相關利益認知」仍堪稱最具影響力，其標準化 Beta 值為 0.242( $P=0.000<0.05$ )。此種結果意謂，在其它變數條件不變的情況下，當受訪者認為機關內部領導者對於公共服務倫理規範重視的程度越高，也就會認為公共服務倫理越有助組織相關利益。

表 19 中央機關組織相關利益認知迴歸分析

自變數	未標準化係數		標準化 $\beta$	t	顯著性	共線性統計量	
	$\beta$	S. E.				允差	VIF
(常數)	<b>6.679</b>	<b>.749</b>		<b>8.911</b>	<b>.000</b>		
<b>2 公共服務倫理規範認知</b>	<b>.150</b>	<b>.034</b>	<b>.191</b>	<b>4.469</b>	<b>.000</b>	<b>.448</b>	<b>2.233</b>
<b>4 倫理決策過程認知</b>	<b>.298</b>	<b>.092</b>	<b>.137</b>	<b>3.246</b>	<b>.001</b>	<b>.463</b>	<b>2.158</b>
公共服務倫理資源充裕性認知	.019	.014	.041	1.350	.178	.888	1.126
<b>3 倫理應用於組織策略之程度</b>	<b>.142</b>	<b>.035</b>	<b>.190</b>	<b>4.051</b>	<b>.000</b>	<b>.373</b>	<b>2.682</b>
非正式公共服務倫理慣例	.013	.018	.022	.724	.470	.872	1.146
<b>1 領導者重視公共服務倫理程度</b>	<b>.102</b>	<b>.020</b>	<b>.242</b>	<b>5.074</b>	<b>.000</b>	<b>.362</b>	<b>2.761</b>
F=93.906, $p < 0.005$ ; $R^2=.463$ ; Adjusted $R^2=.458$							

說明：各變數前面數字代表  $\beta$  的排序

資料來源：本研究

## 2、地方機關公共服務倫理效能認知模型

### (1) 相關分析

為瞭解在地方機關部分，本研究架構各變項之間的相關程度與方向，以進行迴歸分析，進而確認本研究架構是否成立，本研究先進行相關分析。根據表 20 可以發現，「組織相關利益認知」與其它自變數呈現中度正相關，然與「倫理應用於組織策略之程度」有著高度正相關，相關係數為 0.611。而「倫理單位效能認知」則與「組織相關利益認知效益」( $\gamma=0.716$ )、「倫理應用於組織策略之程度」

( $\gamma=0.637$ )以及「公共服務倫理規範認知」( $\gamma=0.620$ )有著高度正相關。此研究結果初步顯示，以地方機關而言，本研究架構可能具有一定解釋力，但為了進一步釐清各變項之間的關係驗證，必須進行較為嚴謹的迴歸分析。

表 20 地方機關公共服務倫理效能認知模型變數相關分析

	公共服務倫理規範認知	倫理決策過程認知	公共服務倫理資源充裕性認知	倫理應用於組織策略之程度	非正式公共服務倫理慣例	領導者重視公共服務倫理程度	組織相關利益認知
組織相關利益認知	.597**	.565**	.299**	.611**	.184**	.556**	1
倫理單位效能認知	.620**	.572**	.321**	.637**	.210**	.594**	.716**

資料來源：本研究

\*\*  $p < 0.01$  (2-tailed).

## (2)、迴歸分析

### a. 地方機關倫理單位效能認知迴歸分析

由表 21 可知，公共服務倫理規範認知、公共服務倫理資源充裕性認知、倫理資源充裕性認知、公共服務倫理應用於組織策略程度，以及領導者重視公共服務倫理程度等五項因素，對於受訪者的倫理單位效能認知，具有高達 54% 的解釋力( $\bar{R}^2=0.540$ , F-value =85.225)。此外，根據表 21 進一步檢視各預測變數對於「倫理單位效能認知」的影響程度發現，「領導者重視公共服務倫理程度」與「公共服務倫理規範認知」兩項因素，對於預測「倫理單位效能認知」最具影響力，標準化 Beta 值分別為 0.293 與 0.197，地方機關倫理單位效能認知迴歸方程式如下：

**倫理單位效能認知**=3.296+0.128(公共服務倫理規範認知)+0.191(倫理決策過程認知)+0.070(公共服務倫理資源充裕性認知)+0.097(倫理應用於組織策略)+0.114(領導者重視公共服務倫理程度)

表 21 地方機關倫理單位效能認知迴歸分析

自變數	未標轉化係數		標準 化 $\beta$	t	顯著性	共線性統計量	
	$\beta$	S. E.				允差	VIF
(常數)	3.296	.768		4.292	.000		
2 公共服務倫理規範認知	.128	.035	.197	3.677	.000	.372	2.690
5 倫理決策過程認知	.191	.096	.104	2.001	.046	.399	2.505
3 倫理資源充裕性認知	.070	.020	.128	3.563	.000	.828	1.208
4 倫理應用於組織策略之程度	.097	.034	.153	2.846	.005	.372	2.691
非正式公共服務倫理慣例	.019	.016	.041	1.163	.246	.859	1.165
1 領導者重視公共服務倫理程度	.114	.023	.293	4.974	.000	.308	3.248
F=85.225, $p < 0.005$ ; $R^2=.546$ ; Adjusted $R^2=.540$							

說明：各變數前面數字代表  $\beta$  的排序

資料來源：本研究

#### b.地方機關組織相關利益認知迴歸分析

由表 22 可知，在與「組織相關利益認知」有相關性的變數中，公共服務倫理規範認知、倫理應用於組織策略的程度、領導者重視公共服務倫理程度等三項，共具有 43.6% 的解釋力( $\bar{R}^2=0.436$ , F-value =56.194)，組織利益認知迴歸方程式如下：

$$\text{組織相關利益認知} = 7.488 + 0.162(\text{公共服務倫理規範認知}) + 0.118(\text{倫理應用於組織策略之程度}) + 0.096(\text{領導者重視公共服務倫理程度})$$

根據表 22 可以進一步發現，檢視各預測變數對於「組織相關利益認知」的影響程度，「公共服務倫理規範認知」與「領導者重視公共服務倫理程度」對於預測「組織相關利益認知」的影響力幾乎無分軒輊，二者的標準化 Beta 值分別為 0.224 與 0.222。而第三項具預測力的「倫理應用於組織策略的程度認知」，也有 0.168 的預測力。

表 22 地方機關組織相關利益認知迴歸分析

自變數	未標準化係數		標準化 $\beta$	t	顯著性	共線性統計量	
	$\beta$	S. E.				允差	VIF
(常數)	<b>7.488</b>	<b>.942</b>		<b>7.950</b>	<b>.000</b>		
<b>1 公共服務倫理規範 認知</b>	<b>.162</b>	<b>.043</b>	<b>.224</b>	<b>3.764</b>	<b>.000</b>	<b>.370</b>	<b>2.704</b>
倫理決策過程認知	.183	.117	.089	1.555	.121	.398	2.515
公共服務倫理資源充 裕性認知	.034	.024	.057	1.421	.156	.828	1.208
<b>3 倫理應用於組織策 略之程度</b>	<b>.118</b>	<b>.042</b>	<b>.168</b>	<b>2.808</b>	<b>.005</b>	<b>.369</b>	<b>2.708</b>
非正式公共服務倫理 慣例	.025	.020	.049	1.262	.208	.859	1.164
<b>2 領導者重視公共服 務倫理程度</b>	<b>.096</b>	<b>.028</b>	<b>.222</b>	<b>3.380</b>	<b>.001</b>	<b>.306</b>	<b>3.272</b>
F=56.194, $p < 0.005$ ; $R^2 = .444$ ; Adjusted $R^2 = .436$							

說明：各變數前面數字代表  $\beta$  的排序

資料來源：本研究

### 3、影響領導者重視公共服務倫理程度之變數分析

從上述有關中央與地方兩個部分的組織相關利益以及倫理單位效能兩項公共服務倫理效能結果變項的迴歸分析發現，領導者重視公共服務的倫理程度，不僅對於政風單位的效能認知有顯著預測力，尤其是對於組織相關利益認知更是具有相當高的預測力。換言之，從政風人員觀點來看，如果組織領導者本身對於公共服務倫理價值與實踐不僅以身作則而且高度重視，則受訪者就會明顯感覺到機關的公共服務倫理不僅為洽公民眾瞭解、有助於機關目標達成、同仁表現出符合公共利益的行為、有利於提昇機關利益，而且還能提昇社會倫理風氣。

本研究認為，由於此項因素對各級機關的公共服務倫理效能的結果面向，具有顯著重要性與預測力，因此，有必要進一步釐清影響受訪者對領導者重視公共服務倫理程度認知的相關因素，以作為理論建構及實務建議的重要實證基礎。因此，本研究遂分別就中央機關與地方機關的領導者重視公共服務倫理程度影響因素，進行進一步分析。

#### (1) 中央機關部分

從表 23 發現，「領導者重視公共服務倫理程度」與公共服務倫理規範認知、倫理決策過程認知、公共服務倫理資源充裕性認知、倫理應用於組織策略的程度、非正式公共服務倫理慣例等變數均有顯著相關性。而進行迴歸分析之後，從表 24 進一步發現，這些五項因素均對於「領導者重視公共服務倫理程度」有顯著預測力，總體解釋力高達 63.6% ( $\bar{R}^2 = 0.636$ , F-value = 236.317)。「領導者重視公共服務倫理程度」迴歸方程式如下：



**領導者重視公共服務倫理程度** $=3.121+0.269$ (公共服務倫理規範認知) $+0.869$ (倫理決策過程認知) $+0.074$ (公共服務倫理資源充裕性認知) $+0.940$ (倫理應用於組織策略之程度) $+0.086$ (非正式公共服務倫理慣例)

此外，本文根據表 24 進一步檢視各預測變數對於「領導者重視公共服務倫理程度」的影響程度發現，模型中以「倫理應用於組織策略之程度」對於預測「領導者重視公共服務倫理程度」最具顯著影響力，其 Beta 值為 0.531( $P=0.000<0.05$ )。亦即在其它變數條件不變的情況下，機關內部越將公共服務倫理規範運用於內部人事政策、策略規劃與訓練時，將會越明顯影響機關內部領導者對於公共服務倫理規範的重視程度。其次，則是「倫理決策過程認知」，其 Beta 值為 0.168，此意謂當受訪者認為，機關內部的公共服務倫理規定與主管越有助於同仁解決倫理困境時，受訪者也會認為領導者對於公共服務倫理的重視程度越高。

**表 23 中央機關領導者重視公共服務倫理程度認知模型變數相關性分析**

	公共服務倫理規範認知	倫理決策過程認知	公共服務倫理資源充裕性認知	倫理應用於組織策略之程度	非正式公共服務倫理慣例	領導者重視公共服務倫理程度
領導者重視公共服務倫理程度	.566**	.581**	.304**	.689**	.300**	1**

資料來源：本研究

\*\*  $p < 0.01$  (2-tailed).

表 24 中央機關領導者重視公共服務倫理程度迴歸分析

自變數	未標準化係數		標準化 $\beta$	t	顯著性	共線性統計量	
	$\beta$	S. E.				允差	VIF
(常數)	3.121	1.445		2.160	.031		
3 公共服務倫理規範 認知	.269	.064	.144	4.214	.000	.463	2.161
2 倫理決策過程認知	.869	.174	.168	4.987	.000	.479	2.087
4 公共服務倫理資源 充裕性認知	.074	.028	.065	2.648	.008	.897	1.115
1 倫理應用於組織 策略之程度	.940	.057	.531	16.484	.000	.522	1.918
5 非正式公共服務倫 理慣例	.086	.035	.061	2.452	.014	.878	1.139
F=236.317, $p < 0.005$ ; $R^2=.639$ ; Adjusted $R^2=.636$							

說明：各變數前面數字代表  $\beta$  的排序

資料來源：本研究

## (2) 地方機關部分

根據表 25 可知，「領導者重視公共服務倫理程度」與公共服務倫理規範認知、倫理決策過程認知、公共服務倫理資源充裕性認知、倫理應用於組織策略的程度、非正式公共服務倫理慣例等變數均有顯著相關性。進行迴歸分析之後，從表 15 進一步發現，這五項因素均對於「領導者重視公共服務倫理程度」有顯著預測力，總體有 68.6% 的解釋力。地方機關的「領導者重視公共服務倫理程度」迴歸方程式呈現如下：

$$\begin{aligned} \text{領導者重視公共服務倫理程度} = & 4.499 + 0.257(\text{公共服務倫理規範} \\ & \text{認知}) + 1.107(\text{倫理決策過程認知}) + 0.087(\text{公共服務倫理資源充裕} \\ & \text{性認知}) + 0.770(\text{倫理應用於組織策略之程度}) + 0.128(\text{非正式公} \\ & \text{共服務倫理慣例}) \end{aligned}$$

此外，本文根據表 26 進一步檢視各預測變數對於「領導者重視公共服務倫理程度」的影響程度發現，「倫理應用於組織策略之程度」對於預測「領導者重視公共服務倫理程度」最具影響力，Beta 值為 0.471( $P=0.000 < 0.05$ )。此研究結果顯示，在其它變數條件不變的情況下，機關內部越將公共服務倫理規範運用於內部人事政策、策略規劃與訓練，將越會影響受訪者對機關內部領導者有關公共服務倫理規範重視程度的認知。其次，「倫理決策過程認知」對於「領導者重視公共服務倫理程度」也有 0.233 的預測力，此顯示當受訪者認為機關內部的公共服務倫理規定與主管，越有助於同仁解決倫理困境時，受訪者也會認為領導者對於公共服務倫理的重視程度越高。

表 25 地方機關領導者重視公共服務倫理程度認知模型變數相關分析

	公共服務 倫理規範 認知	倫理 決策 過程 認知	公共服 務倫理 資源充 裕性認 知	倫理應 用於組 織策略 之程度	非正式 公共服 務倫理 慣例	領導者重 視公共服 務倫理程 度
領導者重視公共 服務倫理程度	.685**	.594**	.386**	.794**	.326**	1

資料來源：本研究

\*\*  $p < 0.01$  (2-tailed).

表 26 地方機關領導者重視公共服務倫理程度迴歸分析

自變數	未標準化係數		標準化 $\beta$	t	顯著性	共線性統計量	
	$\beta$	S. E.				允差	VIF
(常數)	4.499	1.607		2.800	.005		
3 公共服務倫理規範 認知	.257	.072	.154	3.551	.000	.384	2.607
2 倫理決策過程認知	1.107	.194	.233	5.690	.000	.429	2.329
5 公共服務倫理資源 充裕性認知	.087	.041	.062	2.118	.035	.837	1.195
1 倫理應用於組織策 略之程度	.770	.062	.471	12.451	.000	.505	1.980
4 非正式公共服務倫 理慣例	.128	.034	.107	3.737	.000	.887	1.127
F=191.126, $p < 0.005$ ; $R^2=.690$ ; Adjusted $R^2=.686$							

說明：各變數前面數字代表  $\beta$  的排序

資料來源：本研究

#### 4.小結與討論

根據上述對於我國各級機關，公共服務倫理效能認知預測變項分析結果，可以歸納成表 27。從表 27 可以得出幾項重要的研究發現，以下分別加以說明與討論。

##### (一) 中央機關與地方機關公共服務倫理效能認知預測因素同中微異，總體解釋力相近

觀察表 27 可以發現，對於中央機關與地方機關公共服務倫理效能具有預測力的因素幾乎相同。首先，分析對於中央機關與地方機關，倫理單位效能認知面向具有解釋力的相關變項可以發現，在本研究架構所提出的六個前因變項中，除了非正式公共服務倫理慣例此一因素，對於中央與地方機關均不具顯著預測力之

外；其餘的公共服務倫理規範認知、倫理決策過程認知、公共服務倫理資源充裕性認知、倫理應用於組織策略程度認知，以及領導者重視公共服務倫理程度認知等五項因素，對於中央機關與地方機關均同樣具有顯著預測力。而且，這五項因素所構成對於中央機關與地方機關的總體解釋力也幾乎相同，均有五成四左右的總體解釋力。

再就公共服務倫理效能的組織相關利益認知而言，除了非正式公共服務倫理慣例此一因素依然不具顯著預測力之外；公共服務倫理資源充裕性認知亦同樣對中央機關與地方機關的組織利益相關認知不具顯著預測力。不過，進一步以中央機關與地方機關的組織利益相關因素預測因子加以比較，公共服務倫理規範認知、公共服務倫理應用於組織策略程度，以及領導者重視公共服務倫理程度等三項因素是共同均具有預測力，且排名在前三位者。

但是，中央機關與地方機關的組織相關利益認知預測因素也存在差異，倫理決策過程認知，為第四項對中央機關公共服務倫理效能之組織利益相關認知面向，具有預測力的因素，但是對於地方機關而言則不具顯著預測力。

儘管中央機關與地方機關的組織相關利益認知預測因素具有些微差異，但所構成的總體解釋力卻相當接近，對中央機關與地方機關之總體解釋力分別為 45.8%與 43.6%。

本項研究發現顯示，影響中央機關與地方機關政風人員公共服務倫理效能認知的因素大抵相同。之所以如此，本研究認為，有可能是因為在我國政府體系中，政風人員係屬一條鞭的人事系統，由於本研究係以同質性相當高的政風人員為受訪對象，因而導致在組織公共服務倫理效能相關面向看法上，有相當高的一致性。不過，此一致性也再次顯示，本研究模型對於全國各級機關政風人員，對其服務組織的公共服務倫理效能認知，的確具有不錯的解釋力。

## **(二) 公共服務倫理規範認知與領導者重視公共服務倫理程度最具預測力**

進一步分析本研究各自變項中，何者最具解釋力可知（表 27），在本研究架構所提出的各變項中，公共服務倫理規範認知以及領導者重視公共服務倫理程度兩項因素，對於中央機關與地方機關的倫理單位效能與組織相關利益兩項公共服務倫理效能認知，不僅均具有顯著預測力；而且同位居預測力之冠。換言之，以我國政府機關而言，屬於制度面的公共服務倫理規範，以及屬於組織行為與文化面的領導者重視公共服務倫理程度，對組織成員的公共服務倫理效能認知效果，具有相同的重要性。

本研究此種結果，不僅與 Pelletier 與 Bligh(2006)的研究結果一致，也與諸多相關研究及國際組織指出，公共服務倫理成效能否彰顯的重要關鍵，在於健全的制度，以及公共領導者能否表現出對公共服務倫理價值的承諾與具體實踐的論述(PUMA, 1998; Ciulla et al., 2005; Cook, 2005; Lewis & Gilman, 2005; Solomon, 2005; Menzel, 2007; 胡龍騰、蔡秀涓等, 2010)頗為一致。

以上研究結果，不僅再次凸顯就公共服務倫理效能認知模型而言，制度面因素與組織領導文化面因素均不可或缺；就公共服務倫理實踐面而言，更顯示我國

各級政府必須在公共服務倫理相關法制與規範更加健全，與對組織成員進行有效溝通使之瞭解。此外，各級領導者與管理者對公共服務倫理價值的承諾和以身作則，更是必須被展現在公共組織的運作並形成公共服務倫理的領導文化。

**表 27 中央與地方機關公共服務倫理效能認知模型預測因素分析表**

面向	預測因素	公共服務倫理規範認知	倫理決策過程認知	公共服務倫理資源充裕性認知	倫理應用於組織策略之程度	非正式公共服務倫理慣例	領導者重視公共服務倫理程度	總體解釋力
倫理單位效能認知	中央機關	2	4	5	1		3	.538
	地方機關	2	5	3	4		1	.540
<b>總分</b>		<b>10</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	
組織相關利益認知	中央機關	2	4		3		1	.458
	地方機關	1			3		2	.436
<b>總分</b>		<b>11</b>	<b>3</b>		<b>8</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	
<b>總分</b>		<b>21</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	

說明：各項變數分數計算，排名 1-6 者，分別給予 6-1 分，各面向得分加總所得。

### (三) 影響中央與地方機關領導者重視公共服務倫理程度認知的因素相同，總體解釋力亦相近

從以上相關研究發現以及檢視表 27 可以發現，領導者重視公共服務倫理程度，在四條公共服務倫理效能迴歸分析模型中，佔了三項最具預測力的首位。換言之，當組織成員越能感受到領導者對於公共服務倫理價值的重視與親身實踐，就越會認為組織的公共服務倫理政策，能為組織帶來諸多益處，例如洽公民眾對機關公共服務倫理相關規範的瞭解、有助於機關目標與利益達成、同仁會表現出符合公益的行為，進而認為機關的公共服務倫理規定有助於提昇社會倫理風氣。而且，也會認為機關中的倫理單位（以我國而言主要是政風單位）的確是值得信任與具有效能。

基於領導者重視公共服務倫理程度此項因素，對組織公共服務倫理成效認知與實踐的重要性，本研究進一步比較，對於中央機關與地方機關此項因素具有解

釋力的因素是否相同。從表 28 可以發現，公共服務倫理規範認知、倫理決策過程認知、公共服務倫理資源充裕性認知、倫理應用於組織策略的程度，以及非正式公共服務倫理慣例等五項因素，對於中央機關與地方機關，領導者重視公共服務倫理程度認知均有顯著影響，而且排序幾乎相同。在總體解釋力方面，也是相接近，分別為 63.6%與 68.6%。

此種研究結果除了再次顯示以政風人員對研究對象時，影響受訪者對領導者重視公共服務倫理程度認知的變數，在中央機關與地方機關相同之外。同時也顯示，本研究以相關文獻為基礎所提出的模型，在此研究中的確具有解釋力。

**表 28 中央與地方機關領導者重視公共服務倫理程度認知預測因素分析表**

領導者重視公共服務倫理程度認知	公共服務倫理規範認知	倫理決策過程認知	公共服務倫理資源充裕性認知	倫理應用於組織策略之程度	非正式公共服務倫理慣例	總體解釋力
中央機關	3	2	4	1	5	.636
地方機關	3	2	5	1	4	.686
<b>總分</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	

說明：各項變數加權分數計算，排名 1-6 者，分別給予 6-1 分，各面向得分加總所得。

#### (四) 本研究公共服務倫理效能模型具有一定的解釋力，但仍須持續探究變項關係

綜合以上研究發現以及表 27 可知，在本研究模型所提出的公共服務倫理規範認知、倫理決策過程認知、公共服務倫理資源充裕性認知、公共服務倫理應用於組織策略之程度、非正式公共服務倫理慣例、領導者重視公共服務倫理程度等六個自變數當中，除了非正式公共服務倫理慣例此一因素，對於中央機關與地方機關，倫理單位認知與組織相關利益認知等兩項公共服務倫理效能面向，雖然具顯著正相關但卻不具顯著預測力之外，其餘各項因素均對於公共服務倫理效能認知具有程度不一的解釋。

公共服務倫理規範認知、公共服務倫理應用於組織策略之程度，以及領導者重視公共服務倫理程度三項，對於中央與地方機關兩項公共服務倫理效能兩個次面向，均具有相當顯著的預測力。倫理決策過程認知此一因素，則除了對於地方機關的組織相關利益認知不具預測力之外，在其餘部分亦均具有顯著預測力。而公共服務倫理資源充裕性認知，則對於中央機關與地方機關的倫理單位效能迴歸分析模型，均能有效的解釋。

因此，就總體研究結果而言，本研究的公共服務倫理效能認知模型，對於我國各級機關而言，堪稱具有一定的解釋力與建構效度。不過，由於本研究係屬一次性的橫斷面研究，為了進一步確認本研究模型的解釋力，未來仍應繼續累積相關研究；而且除政風人員之外，本研究也認為應該以一般公務人員為受訪對象，以確認此模型的外在效度。

此外，領導者重視公共服務倫理程度認知此項因素，固然在本研究模型的前因變項位置可以獲得驗證，而且也是對中央與地方機關而言，最具公共服務倫理效能認知預測力的因素之一。但是，本研究認為在未來的模型修正中，此項因素究竟是屬於前因變項或是中介變項，應該值得進一步探究。

## 六、結論

本研究主題為「公共服務倫理政策成效之研究：民主轉型中台灣各級政府人員認知與政策內涵比較分析」，主要研究目的為：1. 瞭解我國縣市政府政風人員，在面對現階段民主轉型，以及相較於過往更高的績效回應壓力之系絡下，政風人員認為有那些倫理困境會影響公共服務倫理的健全與提昇。2. 瞭解與比較我國中央與地方政風人員，對其服務之組織公共服務倫理氣候認知。3. 瞭解影響政風人員對服務機關公共服務倫理政策成效認知之因素，以建構初步的公共服務倫理成效認知模型。

本研究透過以政風人員為對象，分別採用深度訪談法與問卷調查法所獲致的資料，嘗試回答第一項研究目的與第二三項研究目的。主要研究發現有以下幾項：

1. 公共服務倫理規範主要價值、規範面向與法制均不悖離中央相關規範，但會因在地需求而增加相關規範
2. 違反公共服務倫理法規類型以違反採購法、違反利益衝突迴避法為主，違法行為類型則以圖利收賄、裁罰濫權為主
3. 違反公共服務倫理主要業務領域以工程最多，但各縣市仍有小部分差異
4. 政風單位弊端發掘來自多重管道
5. 民代是造成違法的最首要因素，首長與長官給予之績效與環境壓力，以及個別公務人員之特性等也是重要因素
6. 公共服務倫理與機關人事政策結合程度依首長而定
7. 中央機關與地方機關公共服務倫理效能認知預測因素同中微異，總體解釋力相近
8. 公共服務倫理規範認知與領導者重視公共服務倫理程度最具預測力
9. 影響中央與地方機關領導者重視公共服務倫理程度認知的因素相同，總體解釋力亦相近
10. 本研究公共服務倫理效能模型具有一定的解釋力，但仍須持續探究變項關係

根據以上研究發現，本研究建議學術界，應該繼續就公共服務倫理成效模型之相關自變項、中介變項與結果變項繼續探究，以累積更多有關公共服務倫理成效之研究發現與知識。而對實務界而言，則可參考本研究成果，據以作為改進之依據。

## 參、參考文獻

### 一、中文書目

- 江岷欽、林鍾沂 (1999)。公共組織理論。台北：空大。
- 江明修 (1999)。健全我國行政倫理法制之研究。台北：銓敘部委託，未出版。
- 江明修、姜誌貞、陳定銘 (1997)。台灣行政倫理之初探：台北市政府政策規劃人員決策價值之質的研究。中國行政評論，7(1)：1-56。
- 余致力、洪永泰、謝立功、陳俊明 (2006)。政府廉政體系指標之建構研究報告。行政院研考會委託研究計畫書，未出版。
- 余致力、陳敦源、黃東益 (2003)。非政府組織與反貪腐運動：國際透明組織與台灣透明組織簡介。家政策論壇，夏季號：39-62。
- 余致力、蘇毓昌 (2006)。國家廉政體系的建構與測量。研考雙月刊，30 (6)：45-54。
- 余致力 (2006)。倡廉反貪與民主。台灣民主季刊 2，3：165-174。
- 吳英明 (2006)。廉政不廉價。台灣民主季刊 2，3：177-184。
- 吳瓊恩 (2007)。建構無預謀的行政倫理：新公共服務五對概念的比較與檢驗。公共行政學報，23：1-28。
- 林宗弘、韓佳 (2007)。政治貪腐的制度理論：以亞洲各國為例的分析。發表於 2007 年台灣政治學會年會暨學術研討會，國立政治大學政治學系主辦，台北。
- 邱瑞忠 (2000)。行政官僚貪污防治之途徑—行政倫理的思考。東海社會科學學報，19：97-120。
- 施能傑 (2004)。公共服務倫理的理論架構與規範作法。政治科學論叢，20：103-140。
- 施能傑 (2003)。建立公共服務倫理規範—以 OECD 國家為例。發表於台灣透明組織協會組織主辦之「倡廉反貪與行政透明」研討會，2003 年 4 月 11 日。
- 施能傑 (2006)。文官體系能力與政府競爭力：策略性人力資源管理觀點。東吳政治學報，22：1-46。
- 柯耀程 (2003)。貪污治罪條例在適用上的評估與檢討--貪污治罪條例與刑法相關規定之適用與競合。月旦法學，94：46-57。
- 洪永泰、余致力、陳俊明 (2004)。臺北市政府廉政指標之調查及建立，台北：國際透明組織台灣總會—台灣透明組織，行政院研究發展考核委員會委託調查。
- 洪永泰、余致力、陳俊明 (2004)。臺北市政府廉政指標之後續研究。台北：國際透明組織台灣總會—台灣透明組織，行政院研究發展考核委員會委託調查。
- 胡幼慧 (2002)。多元方法：三角交叉檢視法。胡幼慧 (編)，質性研究：理論、方法及本土女性研究實例，台北：巨流圖書，頁 271-285。



- 胡龍騰、蔡秀涓、陳淑芳、陳偉華、林依瑾（2010）。我國廉政發展應如何落實《聯合國反腐敗公約 聯合國反腐敗公約》之研究。法務部委託研究案。
- 徐仁輝（2003）。台灣財政透明度的研究。發表於台灣透明組織協會組織主辦之「倡廉反貪與行政透明」研討會，2003年4月11日。
- 翁源燦（2000）。政風機構防治貪污之研究，文化大學中山學術研究所碩士論文。
- 張智凱、高培智、詹中原（2008）。文官調查的跨國比較：機會與挑戰。2008 台灣政學會會年會暨學術研討會，南投：國立暨南國際大學公共行政學系、台灣政治學學會主辦。
- 許玉秀（2002）。貪污罪--廣義的公務員圖利罪。臺灣本土法學雜誌，36：205-208。
- 許濱松、余致力、金士先（2004）。如何落實公務員利益迴避作為。廉政研討會論文集。台北：台灣透明組織、台北市政府法規會、台北市政府。
- 陳書樂（2003）。我國政風組織功能與人員角色之研究。政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 陳敦源、呂佳螢（2008）。文官調查：觀點、方法與實務意義。2008 台灣政學會會年會暨學術研討會，南投：國立暨南國際大學公共行政學系、台灣政治學學會主辦。
- 陳敦源、蔡秀涓（2006）。國家發展的倫理基礎：反貪腐與公職人員倫理準則。臺灣民主季刊，3（3）：185-199。
- 彭德富（2002）。建構我國陽光法案體系之芻議。三民主義學報，24：95-113。
- 黃東益、施佳良、謝忠安（2008）。文官調查資料蒐集過程與受訪者無回應的分析。2008 台灣政學會會年會暨學術研討會，南投：國立暨南國際大學公共行政學系、台灣政治學學會主辦。
- 詹靜芬（2003）。公務人員行政倫理困境之研究：以中央行政機關中級主管為研究對象。國立政治大學公共行政學系博士學位論文，未出版，台北。
- 廖文生（2000）。行政裁量權與貪瀆犯罪之探討。法務部調查局八十八年廉政工作年報。
- 劉淑惠（2000）。遊說法的立法重點與評估。月旦法學，63：43-50。
- 蔡秀涓、王千文（2008）。研究架構、議題選取與問卷設計：民主治理系絡之 2008 台灣政府文官調查。2008 台灣政學會會年會暨學術研討會，南投：國立暨南國際大學公共行政學系、台灣政治學學會主辦。
- 蔡秀涓、王千文（2009）。台灣民主治理重要基礎：公務人員公共服務倫理認知分析。2009TASPAA 全球化下新公共管理趨勢與挑戰-理論與實踐研討會，台灣公共行政與公共事務系所聯合會、公務人員保障暨培訓委員會、中山大學公共事務研究所主辦。
- 蔡秀涓、余致力（2007）。反貪腐運動之全球與在地 NGO 鏈結：台灣透明組織倡議策略分析，「The International Symposium on Local Government Innovation and Civil Society Development」，Zhejiang University。
- 蔡秀涓、施能傑（2007）。公共服務倫理法制建構理論與政策設計：台灣與全球之趨同及悖離。發表於再評全球化：台灣觀點學術研討會，東吳大學政治學系全球化研究中心主辦，台北。

- 蔡秀涓、陳敦源、余致力、謝立功 (2008)。《統合性政府倫理法制之研究》。台北：行政院研究發展考核委員會。
- 蕭乃沂、陳敦源、蘇偉業 (2008)。《發展實證基礎的文官研究與實務：「台灣文官調查資料庫」芻議》。2008 台灣政學會年會暨學術研討會，南投：國立暨南國際大學公共行政學系、台灣政治學學會主辦。
- 蕭乃沂、黃東益、陳敦源、呂佳螢 (2008)。《台灣文官意見調查的挑戰與反思－以「2008 年台灣民主治理機制鞏固之研究」為例》。第八屆調查研究方法與應用國際學術研討會，2008 年 9 月 11-12 日，台北：中央研究院人文社會科學館。
- 謝立功 (2003)。《以追查資金流向遏阻貪瀆犯罪之思考－兼論財產來源不明罪》。台灣透明組織「倡廉反貪與行政透明」學術研討會。
- 謝立功 (2004)。《公職人員財產申報之修法思考》。主辦單位：臺灣透明組織、臺北市政府法規會、臺北市政府，臺北：廉政研討會。
- 蘇彩足 (2002)。《論地方財政之透明化》。收錄於蘇永欽編，政府再造：政府角色功能的新定位，台北：新臺灣人文教基金會，頁 331-341。
- 蘇毓昌 (2005)。《地方政府反貪腐治理策略之研究－以宜蘭縣為例》。國立暨南大學公共行政與政策學系碩士學位論文，未出版，南投。
- 顧慕晴 (2003)。《我國公務人員貪污檢舉制度之研究－增強途徑之分析》。發表於台灣公共行政與公共事務系所聯合會所舉辦之「民主治理與台灣行政改革」學術研討會。

## 二、西文書目

- Ashkanasy, N. M., S. Falkus & V. J. Callan (2000). Predictors of Ethical Code use and Ethical Tolerance in the Public Sector. **Journal of Business Ethics**, 25(3), 237-253.
- Boling, T. E. & J. Dempsey (1981). Ethical Dilemmas in Government: Designing an Organizational Response. **Public Personnel Management**, 10:11-19.
- CCMD (2000). **A Strong Foundation: Report of The Task Force o Public Service Values and Ethics**. Canada: Canadian Center for Management Development.
- Ciulla, Joanne B., Terry L. Price & Susan E. Murphy (2005). **The Quest for Moral Leaders**. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Cook, S.D. Noam (2005). **That Which Govern Best: Leadership, Ethics and Human Systems**. In Ciulla, Joanne B. et al. eds. *The Quest for Moral Leaders*: 131-143. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Cooper, T. L. (2006). **The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administration**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Denhardt, Kathryn G. (1988). **The Ethics of Public Service**. Westport, CT: Greenwood Press.

- Finer, H. (1941). **Administrative Responsibility in Democratic Government**. Reprinted In Peter Woll, ed. (1966) *Public Administration and Policy* (pp.247~275). New York: Harper Torch Books.
- Friedrich, C. J. (1940). **The Nature of Administrative Responsibility**. reprinted In Peter Woll, ed. (1966) *Public Administration and Policy*(pp.221~246). New York: Harper Torch Books.
- Gilman, S. C.(2005). **Ethics Code and Codes of Conduct As Tools For Promoting Ethical and Professional Service: Comparative Success and Lessons**. Washington, DC: TheWorld Bank.
- Hays, s.W. and R. R. Leissner. (1981). Codes of Ethics in State : A Nationwide Survey. **Public Personnel Management**, 10(1): 48-158.
- Hunt, M. and O'Toole, B. J. (1998). **Reform, Ethics and Leadership in Public Service**. Vermont: Ashgate.
- James Madison & Alexander Hamilton (1788). **Federalist. No. 51**.
- Levine, C. H., B. G. Peters, and F. J. Thompson (1990). **Public Administration: Challenges, Choice, Consequences**. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Lewis, C. W. & S. C. Gilman (2005). **The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide**. C. A.: JOSSEY-BASS.
- Menzel, D. C. (2007). **Ethics management for Public Administrators**. New York: M.E. Sharpe.
- Pelletier, K. L. and M. C. Bligh ( 2006). Rebounding from Corruption: Perceptions of Ethics Program Effectiveness in a Public Sector Organization. **Journal of Business Ethics**, 67: 359-374.
- PUMA (1998). **Principles For Managing Ethics in The Public Service**. Paris: OECD.
- PUMA (2005). **Observatory on Ethics Codes and Codes of Conduct in OECD Countries**. Paris: OECD.
- Rohr, J. A. (1989). **Ethics for Bureaucracy**. (2rd Ed.). New York: Marcel Dekker.
- Rose-Ackerman, S. (1998). Lessons from Italy for Latin America. **Journal of Public and International Affairs**, 9: 447-69.
- Rosenbloom, D. H. and Kravchuk. (2002). **Public Administration**( 5rdEd.). New York MacGraw-Hill.
- Solomon, Robert C. (2005). **Emotional Leadership, Emotional Integrity**. In Ciulla, Joanne B. et al. eds. *The Quest for Moral Leaders*: 28-44. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Staring, G. (2008). **Managing the Public Sector**. (5rdEd.). Belmont, C.A.: Wadsworth Publishers.
- Stoker, Gerry (2006). *Explaining Political Disenchantment: Finding Pathways to*

- Democratic Renewal. **The Political Quarterly**, 77(2): 184-194.
- Svensson, Goran, Greg Wood and Michael Callaghan (2004). A comparison between corporate and public sector business ethics in Sweden. **Business ethics: a european review**, 13(2/3): 166-184.
- Tait, J. A .(2000). **Strong Foundation: Report of the Task Force on Public Service Values and Ethics**. Ottawa: Canadian Center for Management Development.

## 肆、計畫成果自評

應國科會網站線上製作要求，填寫於國科會網站。

## 伍、附錄

### 附錄一 政風人員公共服務倫理認知問卷

政風人員公共服務倫理認知問卷說明頁

委託單位：行政院國家科學委員會

執行單位：東吳大學政治學系

---

**親愛的公務界先進，您好！**

敝人接受國家科學委員會委託補助，正在進行「我國各級政府公共服務倫理政策成效之研究」多年期計畫（計畫編號 NSC97-2410-H-031-028-SS2）。此計畫一部份，在於瞭解政風人員對各級政府組織公共服務倫理相關議題的看法。行政院國家科學委員會委託東吳大學政治學系進行這次研究，希望透過您對服務機關（構）的觀察，協助我們瞭解各級政府在公共服務倫理相關議題的現況，以提供我國政府日後推動各項公共服務倫理政策方案時的參考。本問卷完全做為研究之用，同時採取**不具名**方式處理，所蒐集之資料亦僅作為整體統計分析之用，請您放心作答。並請於**一週內**填答完畢之後，將問卷放入已貼回郵之信封密封後直接郵寄回執行單位--東吳大學政治學系。

有鑑於公共服務倫理的提升，有助於促進公眾對於政府的信任，以及提昇政府公共服務品質。因此，您對此份問卷寶貴意見的提供，將會是本研究團隊據以瞭解我國政府公共服務倫理成效的最重要來源，亦是提供政府主管機關政策建議的最重要依據。我們再次感謝您對國科會此項研究的鼎力支持，我們也真誠希望得到您的指教。謝謝您！

敬祝身體健康，萬事如意！

東吳大學政治系副教授

蔡秀涓敬上 2010 年 5 月

---

聯絡人

蔡秀涓：聯絡方式如右所示

王千文：chien298@yahoo.com.tw

東吳大學政治系

計畫主持人 蔡秀涓

聯絡電話： (02)28819471-6286



## 問卷說明

**(填寫問卷題目前，請您務必先行閱讀!)**

※ 「**公共服務倫理**」：係指公務服務機關中公務人員行使公權力，從事公務行為時，應遵守的相關倫理規定。

\* 相關規定例如：公務員服務法、公務員廉政倫理規定、國家機密保護法、行政中立法、公職人員財產申報法、採購法、其他相關的倫理法規與守則，以及業務領域所屬相關倫理規定等。

\* 具體倫理行為例如：行政中立、財產申報、利益迴避、離職後就業規定（旋轉門條款）、兼職相關規定、資訊使用相關規定、不得圖利、保密、不得收受賄賂、關說遊說...等。

※ 「**倫理困境**」：意指公務人員從事公務時，面臨必須在遵守上述公共服務倫理相關規定，以及其他有違公共服務倫理規定之各種壓力，二者之間做選擇之情境。

政風人員公共服務倫理認知問卷

委託單位：行政院國家科學委員會

執行單位：東吳大學政治學系

壹、請依照您的想法與觀察，回答下述問題並進行勾選：

	非常同意	同意	有點同意	有點不同	不同意	非常不同
1. 當某項決定可能會違反公共服務倫理，本機關的相關規定，有助於同仁做出符合倫理規定的決定。	1	2	3	4	5	6
2. 同仁均閱讀過本機關內的公共服務倫理規定。	1	2	3	4	5	6
3. 同仁瞭解什麼樣的公共服務倫理行為是本機關所期望的。	1	2	3	4	5	6
4. 同仁知悉公共服務倫理相關規定的內容。	1	2	3	4	5	6
5. 當同仁來到本機關任職時，就已被明確告知相關的公共服務倫理規定。	1	2	3	4	5	6
6. 本機關有足以指引同仁做出符合公共服務倫理的相關規定。	1	2	3	4	5	6
7. 本機關相關的公共服務倫理規定，有助於同仁解決工作上所面臨的倫理困境。	1	2	3	4	5	6
8. 當面臨所做決定具有倫理困境時，同仁可以與其直屬上司討論。	1	2	3	4	5	6

9. 貴服務機關是以何種方式讓同仁瞭解應遵守的公共服務倫理。(複選)?

<input type="checkbox"/> (01)小冊子	<input type="checkbox"/> (02)相關文件傳閱	<input type="checkbox"/> (03)電子訊息	<input type="checkbox"/> (04)長官隨機教育
<input type="checkbox"/> (05)內部出版品：公告/通訊	<input type="checkbox"/> (06)討論會議	<input type="checkbox"/> (07)標準的政策手冊	<input type="checkbox"/> (08)訓練
<input type="checkbox"/> (09)口頭說明	<input type="checkbox"/> (10)績效評估	<input type="checkbox"/> (11)案例解說	<input type="checkbox"/> (12)宣導活動
<input type="checkbox"/> (13)其他，請說明：			

10. 您認為以何種方式讓同仁瞭解應遵守的公共服務倫理最有效。(複選)?

<input type="checkbox"/> (01)小冊子	<input type="checkbox"/> (02)相關文件傳閱	<input type="checkbox"/> (03)電子訊息	<input type="checkbox"/> (04)長官隨機教育
<input type="checkbox"/> (05)內部出版品：公告/通訊	<input type="checkbox"/> (06)討論會議	<input type="checkbox"/> (07)標準的政策手冊	<input type="checkbox"/> (08)訓練
<input type="checkbox"/> (09)口頭說明	<input type="checkbox"/> (10)績效評估	<input type="checkbox"/> (11)案例解說	<input type="checkbox"/> (12)宣導活動
<input type="checkbox"/> (12)機關內部文化	<input type="checkbox"/> (13)其他，請說明：		

※下一頁請繼續

貳、請依照您的想法，回答下述問題並進行圈選：

	非常同意	同意	有點同意	有點不同意	不同意	非常不同意
11. 當同仁有公共服務倫理相關問題需要請教時，會向政風單位諮詢。	1	2	3	4	5	6
12. 同仁認為在政風單位，可以輕易獲得需要的協助。	1	2	3	4	5	6
13. 當同仁需要協助時，政風單位的同仁可即時提供幫助。	1	2	3	4	5	6
14. 同仁不會因時間壓力考量，做出不符合公共服務倫理的決定。	1	2	3	4	5	6
15. 本機關有許多例子顯示，不符合倫理規定的決定，主要來自於時間上的限制。	1	2	3	4	5	6
16. 由於時間壓力的影響，讓同仁無法在倫理困境中做出符合公共服務倫理規定的選擇。	1	2	3	4	5	6
17. 有時基於金錢的考量，本機關會做出不符合公共服務倫理規定的決策。	1	2	3	4	5	6
18. 即使需要花費較多的財務成本，本機關仍會堅持做符合公共服務倫理的事情。	1	2	3	4	5	6
19. 即使符合公共服務倫理的決策，會導致預算或經費減少，本機關仍會堅持做對的事情。	1	2	3	4	5	6
20. 本機關有將同仁的公共服務倫理表現確實納入考績之中。	1	2	3	4	5	6
21. 本機關對於公共服務倫理的內部弊端揭發者，有可資遵循的指導方針。	1	2	3	4	5	6
22. 本機關有將提昇公共服務倫理作法納入年度施政計畫。	1	2	3	4	5	6
23. 本機關有舉辦足夠的公共服務倫理訓練。	1	2	3	4	5	6

24. 您服務機關針對違反倫理規定的同仁，最常使用哪些懲處方法。(複選)

<input type="checkbox"/> (01) 僱用終止	<input type="checkbox"/> (02) 降級	<input type="checkbox"/> (03) 書面警告	<input type="checkbox"/> (04) 申誡	<input type="checkbox"/> (05) 記過
<input type="checkbox"/> (06) 同職等調職	<input type="checkbox"/> (07) 口頭訓誡	<input type="checkbox"/> (08) 移送法辦	<input type="checkbox"/> (09) 其他，請說明：	

※下一頁請繼續



參、請依照您的想法，回答下述問題並進行圈選：

	非常同意	同意	有點同意	有點不同意	不同意	非常不同意
25. 本機關會獎勵公共服務倫理表現不錯的同仁。	1	2	3	4	5	6
26. 本機關人事決定(任用與陞遷)能反映公共服務倫理原則。	1	2	3	4	5	6
27. 公共服務倫理議題並非本機關首長最關心的議題。	1	2	3	4	5	6
28. 本機關同仁揭發違反公共服務倫理事件會受到報復。	1	2	3	4	5	6
29. 重視公共服務倫理的同仁，在本機關中會受到支持。	1	2	3	4	5	6
30. 本機關各級主管重視公共服務倫理的實踐。	1	2	3	4	5	6
31. 當同仁必須在倫理困境中做決定時，他們的直屬上司會提供適當的諮詢。	1	2	3	4	5	6
32. 當績效與公共服務倫理有所衝突時，本機關各級主管重視績效更勝於重視公共服務倫理。	1	2	3	4	5	6
33. 本機關以道德做為公共服務倫理的指導原則。	1	2	3	4	5	6
34. 本機關以法規做為公共服務倫理的指導原則。	1	2	3	4	5	6
35. 本機關高層主管是同仁公共服務倫理的榜樣。	1	2	3	4	5	6
36. 本機關高層主管對於同仁違反公共服務倫理的事件能快速地處理。	1	2	3	4	5	6
37. 本機關高層主管會注意同仁是否有不符合公共服務倫理的行為。	1	2	3	4	5	6
38. 本機關高層主管在必要時，會給予同仁公共服務倫理行為方面的指導。	1	2	3	4	5	6
39. 本機關高層主管常致力於使機關決策更符合公共服務倫理規定。	1	2	3	4	5	6
40. 當有同仁揭發其他同仁違反公共服務倫理行為時，會獲得其直屬上司支持。	1	2	3	4	5	6

※下一頁請繼續

肆、請依照您的想法，回答下述問題並進行圈選：

非常同意  
同意  
有點同意  
有點不同意  
不同意  
非常不同意

41. 洽公民眾瞭解本機關公共服務倫理相關規定內容。	1	2	3	4	5	6
42. 公共服務倫理規定有助於本機關目標達成。	1	2	3	4	5	6
43. 公共服務倫理規定有助機關同仁表現出符合公共利益行為。	1	2	3	4	5	6
44. 公共服務倫理規定有助於提昇本機關利益。	1	2	3	4	5	6
45. 本機關落實公共服務倫理規定，有助於提昇社會的倫理風氣。	1	2	3	4	5	6
46. 本機關既有公共服務倫理規定，有助於同仁提昇公共倫理。	1	2	3	4	5	6
47. 政風單位的設立促使同仁更加信任組織。	1	2	3	4	5	6
48. 政風單位是最有助於本機關公共服務倫理落實者。	1	2	3	4	5	6
49. 總體而言本機關的公共服務倫理政策是有效的。	1	2	3	4	5	6

※下一頁請繼續

**伍、個人與工作相關之基本資料：**

- 50.** 您目前服務機關最主要的工作業務性質，比較屬於下列三類中的哪一項  
(請先從表一中選出一個類別，再從該類別中選出其中一項勾選)：

**表一：業務類別**

(A)公權力管制類	(B)公共服務類	(C)政府或個別服務機關內部類
<input type="checkbox"/> (01) 稅務 <input type="checkbox"/> (02) 社會保險與津貼核發 <input type="checkbox"/> (03) 檢察法務 <input type="checkbox"/> (04) 地政 <input type="checkbox"/> (05) 戶政 <input type="checkbox"/> (06) 證照發放 <input type="checkbox"/> (07) 金融保險 <input type="checkbox"/> (08) 檢查、稽查、檢驗 <input type="checkbox"/> (09) 治安執法、調查、消防 <input type="checkbox"/> (10)其他：_____	<input type="checkbox"/> (11) 社會福利或榮民機構 <input type="checkbox"/> (12) 醫護院所 <input type="checkbox"/> (13) 民眾職業訓練 <input type="checkbox"/> (14) 教育與社教設施、活動 <input type="checkbox"/> (15) 文化設施、活動 <input type="checkbox"/> (16) 一般民間、產業輔導性 <input type="checkbox"/> (17) 觀光和公園設施、活動 <input type="checkbox"/> (18) 工程、交通建設與維護 <input type="checkbox"/> (19) 其他一般性民眾服務 <input type="checkbox"/> (20)其他：_____	<input type="checkbox"/> (21) 各項幕僚輔助性 <input type="checkbox"/> (22) 研究性 <input type="checkbox"/> (23) 法規制度研議與解釋 <input type="checkbox"/> (24) 國營事業機構 <input type="checkbox"/> (25) 其他：_____ _____。

- 51.** 請問您服務機關是屬於：☐ (1)總統府及五院 ☐ (2)中央各部會 ☐ (3)中央各部會所屬 ☐ (4)直轄市 ☐ (5)縣市政府 ☐ (6)縣市政府所屬 ☐ (7)其他  
\_\_\_\_\_ (請說明)。
- 52.** 請問您的職務是屬於：☐ (1)主管人員☐ (2)非主管人員。
- 53.** 請問您的現職官職等是？ \_\_\_\_\_任\_\_\_\_\_ 職等。
- 54.** 請問您任現職始於中華民國 \_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月。
- 55.** 請問您任公職始於中華民國 \_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月。
- 56.** 請問您的性別是？☐ (1) 男性 ☐ (2) 女性。
- 57.** 請問您的出生年？ 19\_\_\_\_\_年 (請填入西元年份後兩碼)。
- 58.** 請問您最高的教育程度為？\_\_\_\_\_

~~問卷到此結束，感謝您的填答~~

附錄二 公共服務倫理氣候認知與效能量表來源暨信度

面向	題目	選項	原始信度	前測信度	量表來源
公共服務 倫理規範認 知	1. 當某項決定可能會違反公共服務倫理，本機關的相關規定，有助於同仁做出符合倫理規定的決定。	Likert 6 <sup>16</sup>	0.82	<b>0.7565</b>	Pelletier & Bligh , 2006
	2. 同仁均閱讀過本機關內的公共服務倫理規定。				
	3. 同仁瞭解什麼樣的公共服務倫理行為是本機關所期望的。				
	4. 同仁知悉公共服務倫理相關規定的內容。				
	5. 當同仁來到機關任職時，就已被明確告知相關的公共服務				

<sup>16</sup> Likert 6 意指李克特七點尺度，分別是 1. 非常不同意、2. 不同意、3. 有點不同意、4. 有點同意、5. 同意、6. 非常同意。

面向	題目	選項	原始信度	前測信度	量表來源
	倫理規定。				
	6. 本機關有足以指引同仁做出符合公共服務倫理的相關規定。				
	7. 貴服務機關是以何種方式讓同仁瞭解應遵守的公共服務倫理。(複選)	1.小冊子 2.文件傳閱 3.電子訊息 4.長官隨機教育 5.內部出版品：公告/通訊 6.討論會議 7.標準政策手冊 8.訓練 9.口頭說明 10.績效評估 11.其他	--	--	Svensson et al, 2004(選項 2、4 自行設計)
	8. 您認為以何種方式	1.小冊子	--	--	自行設計

面向	題目	選項	原始信度	前測信度	量表來源
	讓同仁瞭解應遵守的公共服務倫理最有效。(複選)	2.相關文件傳閱 3.電子訊息 4.長官隨機教育 5.內部出版品：公告/通訊 6.討論會議 7.標準政策手冊 8.訓練 9.口頭說明 10.績效評估 11.其他			
倫理決策過程認知	1. 本機關相關的公共服務倫理規定，有助於同仁解決工作上所面臨的倫理困境。	Likert 6	--	0.5997	自行設計
	2. <del>當工作面臨倫理困境，同仁會藉由機關</del>		0.55		Pelletier &

面向		題目	選項	原始信度	前測信度	量表來源
		<del>公共服務倫理規定 尋求解答。</del>				Bligh ，  2006
		3. 當面臨所做決定具有倫理困境時，同仁可以與其直屬上司討論。				
公共服務 倫理資源 充裕性認 知	資 訊	1. 當同仁有公共服務倫理相關問題需要請教時，會向政風單位諮詢。	Likert 6	0.83	0.9999	Pelletier  & Bligh ，  2006
		2. 同仁認為在政風單位，可以輕易獲得需要的協助。				
		3. 當同仁需要協助時，政風單位的同仁可即時提供幫助。				
	時 間	1. 同仁不會因時間壓力考量，做出不符合公共服務倫理的決定。	Likert 6	0.65	0.9997	

面 向		題 目	選 項	原 始 信 度	前測 信度	量表來源
		2. 本機關有許多例子顯示，不符合倫理規定的決定，主要來自於時間上的限制。				
		3. 由於時間壓力的影響，讓同仁無法的在倫理困境中做出符合公共服務倫理規定的選擇。				
	資 金	1. 有時基於金錢的考量，本機關會做出不符合公共服務倫理規定的決策。	Likert 6	0.90	0.9994	
		2. 即使需要花費較多的財務成本，本機關仍會堅持做符合公共服務倫理的事情。				



面向	題目	選項	原始信度	前測信度	量表來源
	<p>3. 即使符合公共服務倫理的決策，會導致預算或經費減少，本機關仍會堅持做對的事情。</p> <p><del>4. 無論需付出多少財務成本，服務機關仍會堅持做符合公共服務倫理的事情。</del></p>				
倫理應用於組織策略之程度	人事政策	<p>1. 您服務機關針對違反倫理規定的同仁，最常使用哪些懲處方法。(複選)</p> <p>1. 僱用終止</p> <p>2. 降職</p> <p>3. 書面警告</p> <p>4. 申誡</p> <p>5. 記過</p> <p>6. 同職等調職</p> <p>7. 口頭訓誡</p>	--	--	Svensson et al, 2004

面 向		題 目	選 項	原 始 信 度	前測 信度	量表來源
			8. 移送法辦 9. 其他		0.9996	
		2. 本機關有將同仁的公共服務倫理表現確實納入考績之中。	Likert 6	--		
		3. 本機關對於公共服務倫理的內部弊端揭發者，有可資遵循的指導方針。	Likert 6	--		
	策 略 規 劃	1. 本機關有將提昇公共服務倫理作法納入年度施政計畫。	Likert 6	--	--	
	訓 練	1. 本機關有舉辦足夠的公共服務倫理訓練。	Likert 6	--	--	
	非正式 公共服務倫	1. 本機關會獎勵公共服務倫理表現不錯	Likert 6	0.82	0.9995	

面向	題目	選項	原始信度	前測信度	量表來源
理慣例	的同仁。				行設計 3-5 題 Pelletier & Bligh , 2006
	2. 本機關人事決定(任用與陞遷)能反映公共服務倫理原則。				
	3. 公共服務倫理議題並非本機關首長最關心的議題。				
	4. 本機關同仁揭發違反公共服務倫理事件會受到報復。				
	5. 重視公共服務倫理的同仁，在本機關中會受到支持。				
領導者重視 公共服務倫理程度	1. 本機關各級主管重視公共服務倫理的實踐。	Likert 6	0.90	0.9604	Pelletier & Bligh , 2006
	2. 當同仁必須在倫理困境中做決定時，他們的直屬上司會提供適當的諮詢。				
	3. 當績效與公共服務				

面向	題目	選項	原始信度	前測信度	量表來源
	倫理有所衝突時，本機關各級主管重視績效更勝於重視公共服務倫理。				
	4. 本機關以道德做為公共服務倫理的指導原則。				
	5. 本機關以法規做為公共服務倫理的指導原則。				
	6. 本機關高層主管是同仁公共服務倫理的榜樣。				
	7. 本機關高層主管對於同仁違反公共服務倫理的事件能快速處理。				
	8. 本機關高層主管會注意同仁是否有不符合公共服務倫理的行為。				

面向	題目	選項	原始信度	前測信度	量表來源
	9. 本機關高層主管在必要時，會給予同仁公共服務倫理行為方面的指導。				
	10. 本機關高層主管常致力於使機關決策更符合公共服務倫理規定。				
	11. 當有同仁揭發其他同仁違反公共服務倫理行為時，會獲得其直屬上司支持。				
組織相關利益認知 (output)	1. 洽公民眾瞭解本機關公共服務倫理相關規定內容。	Likert 6	--	0.7852	Svensson et al, 2004
	2. 公共服務倫理規定有助於本機關目標達成。				
	3. 公共服務倫理規定有助機關同仁表現出符合公共利益行				

面向	題目	選項	原始信度	前測信度	量表來源
	為。				
	4. 公共服務倫理規定有助於提昇本機關利益。				
	5. 本機關落實公共服務倫理規定，有助於提昇社會的倫理風氣。				
倫理單位效能認知 (output)	1. 本機關既有公共服務倫理規定，有助於同仁提昇公共倫理。	Likert 6	--	0.0199	自行設計
	<del>2. 政風單位以令同仁信賴的的方式處理倫理相關案件。</del>		0.79		Pelletier & Bligh，2006
	3. 政風單位的設立促使同仁更加信任組織。				
	4. 政風單位是最有助於本機關公共服務倫理落實者。				
	5. 總體而言本機關的				

面向	題目	選項	原始 信度	前測 信度	量表來源
	公共服務倫理政策 是有效的。				

### 附錄三 本研究正式問卷信度分析

研究構念	潛伏因素	操作型定義與選項設計	因素負荷量	解釋變異量	Cronbach's $\alpha$
公共服務倫理規範認知	一	1.當某項決定可能會違反公共服務倫理，本機關的相關規定，有助於同仁做出符合倫理規定的決定。	0.704	65.279	0.886
		2.同仁均閱讀過本機關內的公共服務倫理規定。	0.871		
		3.同仁瞭解什麼樣的公共服務倫理行為是本機關所期望的。	0.784		
		4.同仁知悉公共服務倫理相關規定的內容。	0.820		
		5.當同仁來到機關任職時，就已被明確告知相關的公共服務倫理規定。	0.818		
		6.本機關有足以指引同仁做出符合公共服務倫理的相關規定。	0.842		
倫理決策過程認知	一	1.本機關相關的公共服務倫理規定，有助於同仁解決工作上所面臨的倫理困境。	0.961	92.396	0.912
		2.當面臨所做決定具有倫理困境時，同仁可以與其直屬上司討論。	0.961		
公共服務倫理資源充裕性認知	一	1.當同仁有公共服務倫理相關問題需要請教時，會向政風單位諮詢。	0.967	85.857	0.978
		2.同仁認為在政風單位，可以輕易獲得需要的協助。	0.927		
		3.當同仁需要協助時，政風單位的同仁可即時提供幫助。	0.851		
		4.同仁會因時間壓力考量，做出不符合公共服務倫理的決定。	0.927		
		5.本機關有許多例子顯示，不符合倫理規定的決定，主要來自於時間上的限制。	0.869		
		6.由於時間壓力的影響，讓同仁無法的在倫理困境中做出符合公共服務倫理規定的選擇。	0.954		
		7.有時基於金錢的考量，本機關會做出不符合公共服務倫理規定的決策。	0.944		
		8.即使需要花費較多的財務成本，本機關仍會堅持做符合公共服務倫理的事情。	0.961		
		9.即使符合公共服務倫理的決策，會導致預算或經費減少，本機關仍會堅持做對的事情。	0.933		
倫理應用	一	1.本機關有將同仁的公共服務倫理表現確實納入考績之中。	0.868	84.359	0.962



於組織策略之程度		2.本機關對於公共服務倫理的內部弊端揭發者，有可資遵循的指導方針。	0.948		
		3.本機關有將提昇公共服務倫理作法納入年度施政計畫。	0.931		
		4.本機關有舉辦足夠的公共服務倫理訓練。	0.950		
		5.本機關會獎勵公共服務倫理表現不錯的同仁。	0.937		
		6.本機關人事決定(任用與陞遷)能反映公共服務倫理原則。	0.874		
非正式公共服務倫理慣例	一	1.公共服務倫理議題並非本機關首長最關心的議題。	0.972	92.000	0.956
		2.本機關同仁揭發違反公共服務倫理事件會受到報復。	0.949		
		3.重視公共服務倫理的同仁，在本機關中會受到支持。	0.956		
領導者重視公共服務倫理程度	一	1.本機關各級主管重視公共服務倫理的實踐。	0.906	77.550	0.904
		2.當同仁必須在倫理困境中做決定時，他們的直屬上司會提供適當的諮詢。	0.949		
		3.當績效與公共服務倫理有所衝突時，本機關各級主管重視績效更勝於重視公共服務倫理。	0.858		
		4.本機關以道德做為公共服務倫理的指導原則。	0.796		
		5.本機關以法規做為公共服務倫理的指導原則。	0.285		
		6.本機關高層主管是同仁公共服務倫理的榜樣。	0.901		
		7.本機關高層主管對於同仁違反公共服務倫理的事件能快速處理。	0.956		
		8.本機關高層主管會注意同仁是否有不符合公共服務倫理的行為。	0.986		
		9.本機關高層主管在必要時，會給予同仁公共服務倫理行為方面的指導。	0.971		
		10.本機關高層主管常致力於使機關決策更符合公共服務倫理規定。	0.958		
		11.當有同仁揭發其他同仁違反公共服務倫理行為時，會獲得其直屬上司支持。	0.894		
組織相關利益認知	一	1.洽公民眾瞭解本機關公共服務倫理相關規定內容。	0.932	92.208	0.978
		2.公共服務倫理規定有助於本機關目標達成。	0.970		
		3.公共服務倫理規定有助機關同仁表現出符合公共利益行為。	0.974		
		4.公共服務倫理規定有助於提昇本機關利益。	0.987		

		5.本機關落實公共服務倫理規定，有助於提昇社會的倫理風氣。	0.937		
倫理單位效能公共服務倫理規範效益	一	1.本機關既有公共服務倫理規定，有助於同仁提昇公共倫理。	0.945	94.001	0.978
		2.政風單位的設立促使同仁更加信任組織。	0.978		
		3.政風單位是最有助於本機關公共服務倫理落實者。	0.989		
		4.總體而言本機關的公共服務倫理政策是有效的。	0.966		

#### 附錄四 本研究深度訪談紀錄稿

##### 公共服務倫理政策成效之研究：縣市政府政風主管訪談紀錄 訪談紀錄一

時間：99 年 7 月 5 日（星期一）上午 10：00

受訪對象：A

訪談人員：蔡秀涓（以下簡稱蔡）

東吳大學政治學系副教授

蔡：第四個部分會是我們最想要請教處長的部分。我也知道說，因為政風的首長其實會在各單位之間，可能因為它是一條鞭，所以也要同時請教處長除了您現在在這邊觀察到 XXX 政府的狀況，還有您也在其他單位待過，從比較的觀點提供我們一些資訊。主要大概是以第四個部分為主，還有就是說，我們政風在過去的推動是以肅貪為主，可是近年來的改變是與國際接軌，是走防貪的路線，在這方面，各民選的首長他們 support 的程度，還有政風整個體系在政府裡面，特別是在縣市政府的角色有沒有一些困境、為難，以及其實它跟首長之間大概是怎麼樣的合作。因為其實類型還滿多的，主要是以這兩個部分，也就是第四、六、七為主，這是最主要的。當然，在這當中就會牽涉其他部份，而一跟二在基本上可能也要請教處長，其實中央在這方面有統一的規範，不知道 XXX 政府針對這個部分有沒有一些特別、自己另外的政策、措施，大概就是這樣子。

A：很感謝老師，有這個機會可以交換意見。

蔡：我才很感謝。

A：以 XXX 政府來講，其實在行政院訂頒公務員廉政倫理規範，它是在九十七年八月一號訂頒生效的，這個規範其實裡面主要規範請託關說、飲宴應酬，還有餽贈，甚至於還有相關的接受邀請演講、擔任評選，還有一些社交禮俗，應該怎麼樣遵守相關的規範。縱使是不涉及利害關係，大概也有個規定。行政院是在九十七年訂頒的，那其實 XXX 政府相關的公務倫理的規範，其實在九十三年三月二十九號，X 市長上任的時候就已經指示相關的政風單位訂頒，如果跟行政院版來對照的話，XXX 應該是要比中央嚴格。

蔡：處長，那我們在網頁上查的到嗎？

A：可以。我甚至也可以請同仁先影印一份過來。

蔡：謝謝。

A：我這裡說為什麼我們地方會比中央還要嚴格呢？譬如說，不涉及職務利害關係的這種社交禮俗規定，中央規定是三千元，同一個年度、同一個來源大概就是一萬元。我們這裡的話就是兩千元。

蔡：這麼少呀？

A：XX 地區嘛，兩千元。對一個對象的話同一個年度就是五千元。所以講起來，

約制的又更符合地方的實況。如果是跟職務有關，譬如說，廠商的一些推銷、對單位裡頭的餽贈，中央的是五百元，對同一單位多數人的話是不超過一千元。以我們 XXX 政府的話是一百元，一個單位裡面就是五百元。這裡講的譬如說像是廠商送的小記事本、memo，與一些小紀念品，這個是允許可以接受的範圍裡頭，地方事實上都比中央都要來的嚴謹。但是，以我來 XXX 政府以後，我一直跟同仁強調一個觀念，我認為，只要是跟職務有關係的餽贈，可能會引起一些不必要的後遺症或是他人的誤解，哪怕是十塊錢都不要收。這個觀念其實市長也很認同，他也一直要求我們一定要能夠確實的把公務員的倫理規範好好地去宣導。為了要強調這個宣導，所謂公務員應該要謹守倫理的分際，我們也有一些作為，這些作為除了邀請相關的講座、觀念的溝通之外，我們最主要還是利用年節。

蔡：年節？

A：年節。我們所講的年節不外乎就是端午，剛剛過的端午，喔！對了，其實我們的倫理規範是九十一年三月二十九號訂的。

蔡：好早喔。

A：一般民眾、廠商比較容易藉由年節這個時機點來做所謂的餽贈、邀宴，大概這個比較常見。所以我們 XXX 政府在這個部分特別要求，在年節的時候除了廣為宣導應該謹守分際之外，我們也要求各單位應用內部相關的資源來進行相關的拒收餽贈、飲宴應酬這方面的宣導。同時，我們也用競賽的方式，促請大家來落實這份工作。

蔡：怎麼競賽呢？

A：競賽的方式，我們會希望他宣導的方式有沒有創新、會不會引起他人注意？還有宣導的層面，除了內部以外有沒有跟相對應的廠商、民眾作相關的溝通？還有它的成效，有沒有人真的有餽贈、邀宴？有沒有依照我們廉政行為的規定，完成登錄報備，還有知會的制度。大概是用這三個層面來看同仁在執行年節，我們稱之為「清廉專案」的宣導，看有沒有落實。這個工作剛開始推的時候只是要大家去宣導，大概正式納入競賽是九十八年的春節開始，事實上我們也發覺很多同仁也發揮了很大的創意，譬如說我們相關單位設置了處長的廉政信箱，歡迎業者有問題可以直接向廉政信箱投訴。也有一些單位甚至於將公務車稍微的變裝，有相關的警語、服務電話，並且強調這個服務不用錢的，不用勞煩你餽贈什麼的，用這樣的方式走出去、宣示。另外也有一些為民服務很頻繁的單位，利用內部的廣播，要求每一位員工擔任播音員，有一定的稿件、警語及相關服務的一些文章，用播音的方式也讓民眾瞭解我這個單位其實是很清廉的，你要申辦案件我們就按照規定、程序來辦，而且是提供最好的服務，不需要你再操另外的心，諸如此類等等。像是警察局相關的單位其實他們對於這方面，因為也有一些比較敏感什麼的，他們也主動由他們派出所的主管拿這些所謂的行政指導單也好、或是相關的宣導單也好，就是強調我警方的服務各方面，你們不要以為我們警察是有風紀上的

這種需要跟我們打關係、拉關係、套交情諸如此類的。主動地去做宣導。這些都是我們「清廉專案」，我們發現各單位其實都很努力的想要讓民眾、廠商瞭解政府清廉這一塊。另外，我們去年十二月份也在市長的指導之下，在我們樓下的員工簽到處，設立了一個「廉潔榮譽榜」。也就是說把各單位有拒收餽贈的具體事實，我們簽報給市長瞭解之後，我們把他約略、擇要的，連同相片，在員工簽到的地方，因為那是員工最密集的地方，上班一次下班一次，在那邊榜示。希望能移風易俗、見賢思齊，讓同仁好的一面讓大家來效法，這是我們 XXX 政府對於這一塊…

蔡：有別於中央。

A：對，我們一直很努力地在做。再加上最近我們在四月六號也正式發行了我們 XXX 政府的廉政電子報。

蔡：真的呀？目前各縣市有幾個這種電子報？

A：以前我在 XXX 就是我們也推了，所以 XXX 現在也到一百多期了，他是一個月一期。

蔡：那對象是給誰？

A：對象除了給員工以外，也會給相關的廠商、社團與民眾，都可以自由訂閱。XX 縣我知道有，因為就是我創的。我們 XXX 是在今年的四月六號，「廉潔榮譽榜」是在九十八年的十二月一號，應該是去年的十二月一號，我如果沒有記錯的話。這些都是我們希望透過不斷耳提面命的方式來提醒同仁。其實市長的施政理念大概就是強調專業、清廉與效率，市長他是要求這三點，他認為要是公務員不專業的話，很有可能會被廠商…

蔡：騙。

A：被呼攏啦！變成就是沒有什麼主見，人家跟你隨便講一講，你可能就被人家牽著走。他說效率如果不提升的話，也會有問題，就是變成要花錢買效率。所以，他認為清廉這一塊是立於中間，是上可支援你的專業，下可防堵你萬一效率不足、被人家用所謂違反公務倫理這些方法滲透時的良方。所以他要求我們政風單位要作為「機關的防腐劑、組織的護城河」，所以這裡就看出我們政風單位的…這個講起來，後面第七題有講到體系的角色困境、展望。其實機關首長對於政風單位，應該講起來…原則上，我走那麼多單位，沒有人說不支持清廉，不會。但是在推動政風的過程裡頭，對於我們有一些指導和鞭策，這是免不了的。譬如說，不瞞教授，其實上週我們 XXX 也發生警紀的問題，但是這個警紀的問題其實是市警局的督察單位主動配合地檢署，與檢調他們去作內部自清的動作，應該是這樣講。所以這一次督察體系沒有受處分的原因也在這裡，因為他們其實是投入很大的心力。

蔡：而且主動的？

A：對對對。

蔡：是向貴處舉報這樣子？

A：他沒有。因為他是屬於檢調跟警方之間的事情。但是這個事件裡面比較遺憾

的是，有一位我們的同仁，他是 XX，他是負責八大行業聯合稽查工作的協辦工作，結果很不幸地，因為檢調在偵辦警員風紀涉賭、洩密的過程中，監聽的案外案，我們這位同仁變成好像接受相關中間人的邀約，去跟電玩業者碰面，而這個電玩業者的電玩店裡剛好有一些是屬於八大行業聯合稽查，屬於建管的權責，就是裡面有沒有違規或是違建的問題。其實這種程序外的接觸本來就是法所不容，行政程序法四十七條其實就是規定不能有程序外的接觸，這位同仁顯然就是沒有注意到，他去了以後談了些什麼當然我們不曉得，這個是由司法去做偵辦。這一塊，事實上市長最近剛好在國外參訪，他也很重視。今天我們主管晨報，他還請相關的長官要轉達對於風紀的要求，他要求政風與人事、警察單位要分別就主管的權責要來好好的要求我們同仁，要確實遵守。這裡的話，其實我來 XXX 政府以後對於政風這一塊。

蔡：請問您在這邊有多久的時間？

A：我是 XX 年的 X 月 XX 號來的。那，應該講起來兩年還不到三個月。

蔡：那請問您在整個政風體系大概多久？

A：從民國 XX 年的 X 月 XX 號。所以我在這個行業裡頭已經有二十八年多了。

蔡：看不出來。您看起來很年輕。

A：沒有沒有。確實是有一段時間了。其實風紀這一塊，我們認為這個絕對是全體同仁的共同責任，絕對不是由政風單位一個單位就可以承擔起來，因為政風單位在縣市政府尤其地艱難，我們的人員，像剛剛老師您也看到了，我們才這麼幾個人，但是要負責全市政府的整個政風工作推動，那…

蔡：人員不足嘛。

A：人員不足。預算、經費其實也是捉襟見肘，像我們一年才有六十萬的相關業務費。

蔡：其實是由地方政府編的對不對？還是中央也會有？

A：沒有沒有。

蔡：完全地方政府？

A：就地方政府，一直以來就是這個樣子，所以我們經費不足可能就要想辦法，地檢署那邊剛好有緩起訴金，剛好可以讓我們有一點活水。我們可以應用跟他們一起協辦一些預防宣導，利用這種廉政的推動去申請一些經費。到目前為止，九十七年的十月我們辦了一個「廉正風行」的活動，我們跟地檢那邊申請了大概不到四十萬的經費。最近為了推動「企業誠信與倫理」，我們又跟地檢那邊申請了三萬六千元左右的講座費用。我們也積極的接洽了各單位，因為各單位有主管業務相對應的社團、廠商，我們用不同的方式來推動公私部門怎麼樣結合起來的廉政方面的一些作為。

關於風紀的部分，我們有感於我們實在能力不是很夠，所以除了推動協辦政風人員以外，近期我們也發覺，剛剛講的，其實市長對於我們相關的政風工作，他有一些他的看法，有時候我們太衝了，他會擔心是不是衝過頭，但是有時候不足的話，他又會很著急。所以，為了讓這個部分取得比較平衡

的作法，我們特別也挑了我們府內。因為我們現在是單位，依法令成立的機關才有可能設政風室，如果你是單位的話，依照法令的規定就不能設政風單位，像我們市政府的規模不足以成立相關的…譬如說工務局，我們這裡叫公共工程處，所以處裡面就沒有政風人員。像我們的文化觀光處、都市發展處、社會處、勞工處與建設處，這些處其實都是府內單位，其規模比一般的科要大，但是又不足以成立機關。我們府內的十幾個單位其實都沒有政風人員，所以以前政風人員的角色就會比較敏感，你如果到那邊去，人家都會覺得我們這邊是不是有什麼問題？政風人員為什麼要來？我們也是為了讓各單位重視風紀，所以我們乾脆主動服務，形成一個機制，但是不要全面，因為有些單位其實比較單純一點，像人事處、主計處，像內部的行政管理及法務處諸如此類，我們認為政風人員保持一般的警覺就可以了。

剛剛跟老師報告我們特別挑了這六個處，派我們專任的政風人員去跟他們的處長去做密切的溝通和聯繫，也就是針對該單位裡頭的風紀狀況，或是我們政風單位接觸到外界人家對你的風評，有沒有業務要改進、程序要更便捷、為民服務各方面等等，當然最主要還是以員工的風紀狀況為主。我們會在合併之前會針對這一塊去強化。我們也有感於說，整個 X 政府只靠我們政風單位我們也很擔心，萬一出事情怎麼辦？我們要負責，我們也認為各單位要有一些共同連帶的責任，所以我們就要各單位的副首長負責針對相關的事項，來協助整個市政，如果遇到有這些的情況，你就應該要趕快…

蔡：通報。

A：通報。通報我們才可以提前的來處理。這個工作當然有些相關單位就很重視，譬如說警方，市警局在這方面的概念就很清楚。所以他們的督察室只要發現他們的警察同仁有些什麼狀況都會通報。其他單位大概或多或少也都會，但是形成正式的文書，公務員都比較擔心留下紀錄會得罪人，所以一般都是用口頭交換意見。如果他是用口頭跟我們反應，我們會形成政風狀況反應報告表，以這種方式呈報給我們的機關首長知道。當然，我們會採取一些預防或是防範的作為，這個是九十七年的。另外，這個應該是剛出爐的，首長希望我們更落實一點，所以我們就是提升單位政風紀律的實施計畫，我們特別挑了一些異常的、有媒體報導的、有民眾的、或是有負面評價的、影響形象的。我們就挑了建設處、文化觀光處、都市發展處、公共工程處、地政處與交通處，共六個單位。

蔡：這些都會涉及比較多採購案件，對不對？

A：採購的也有，還有它有權力的、它可以處罰的。其實會發生弊端，大概不外乎採購以外，如果它有公權力遂行，它可以做行政裁罰，這個罰一定有高標有低標，甚至於有連續罰、斷水斷電，還有移送法辦。

蔡：就是影響很大的那一種。

A：對，所以碰到這種案件時，廠商為了要自保一定無所不用其極，最簡單的方式，那可能就是、就是他們公務員…

蔡：關說或者是？

A：關說要找民意代表、有力人士，一定要找可以關說的動的人才有用啦。萬一不足的話，最簡單的方式就是送錢，就是買通公務員，讓他放水或是怎麼樣。

蔡：處長我想請問一下，目前我們有些資訊公開，譬如說政風處所公開的資訊，有沒有說可以讓老百姓看到哪些機關的這種案件是比較多的？因為這個看起來應該是跟業務的範圍有很明顯的關係。

A：其實一般老百姓，我剛剛講的這些其實比較算是業務性的洽辦，像譬如說你是去取締八大行業，可能幕後的老闆會請他的代理人或是白手套出面。這個部分，可能電玩的申請，其實一般的老百姓也是要委託具有相關背景、常識或知識的人來代辦。很難得說自己要申請一個行業而不請會計師、記帳業者，或是不請地政士、跑照的、建築的相關人員來辦，不可能，不會的啦，所以這些行業裡頭都有一些中間人、白手套。出錢的人和公務員之間有時候不是第一線，它中間還隔一個層面，所以這也是為什麼政府的風紀與廉政形象都一直被外界所誤解，因為往往有些人的錢不是交給公務員，而是交給代辦業者，公務員實際上可能沒有收錢，甚至做的很好，但是代辦業者為了邀功，為了表示他為背後真正的東家出了多少力，他搞不好會說他給了、都拿去交際了，所以有很多也不排除是公務員背了黑鍋。

蔡：被人家污名化。

A：對，所以我們一直跟同仁說，如果有人跟你關說、餽贈，或是怎麼樣，你該登錄的你就要登錄，因為往往有時候內帳已經記了，但是你真的沒有收，萬一真的被誤會怎麼辦？

蔡：處長我想問一下這個登錄的部分，像您到這邊之後推動了很多很多，不斷地提醒我們同仁要注意，那這種登錄的習慣與案件數有逐年增加嗎？

A：有，一直有在進步，特別是警察單位。

蔡：這個我們在網路上可以看到嗎？

A：這個大概可能沒有辦法。

蔡：這個可以作為我們去評斷一個縣市政府的政風工作做的好或不好的指標嗎？

A：這個只能說是一個參考而已啦，這只是指標之一。我知道法務部那邊對於廉政指標有很多面向，譬如採購方面的、媒體報導的、訂定法規的，還有剛剛老師講的，這個也是指標之一。

蔡：因為我們現在國際組織一直想要找出一些比較有效的指標，可是很又怕這個指標。譬如說登錄多一方面代表大家有這個習慣，可是也有可能代表怎麼這麼多？

A：要挑毛病都有話可以講，但是我覺得那只是之一啦。你說這個單位登錄多是好呢？還是不好呢？照理講，到一個程度之後應該就沒有了，因為你送也沒有用，所以自然而然…

蔡：應該會下降。

A：對對對。我們剛剛跟老師報告就是風紀的實施要點。



蔡：處長您評估我們目前 XXX 政府的公務人員，當他們遇到這種事情會來主動登錄的比例大概？

A：我認為應該有六成。

蔡：有六成，那剩下四成是怎麼樣？

A：四成是因為他們不願意得罪人啦，他認為這本來就是我公務員的本份，而且國人都是有那種禮尚往來。

蔡：對啦，這就是我們的文化。

A：對呀，他認為這樣做很不好意思，會給人家很難堪。透過我們來退，有的他自己那邊就退了。

蔡：會來登記的有六成啦。

A：六成，我認為應該有六成。

蔡：那這四成不來退不怕有風險嗎？

A：他評估他可以承受，行的正、坐的直，他不認為有問題。有些公務員就是這個樣子，他認為反正謹守分際就好了。這個是我們上一次我們開一個相關的會議我大概有做個整理。

蔡：處長做的好仔細。

A：這個是相關的關說、餽贈、飲宴。這個是九十八年有五十九件，九十七年有三十一件。因為我是九十七年來的，但是市警局那裡，我們推估，因為他人員也多、轄區也廣，所以我這裡的數據有扣掉市警局，因為市警局就佔了八百多件，所以警察單位其實都有在落實、宣導。但是警察的背景、身份…他的業務確實比較複雜。

蔡：而且薪資又很低。

A：薪資啊，不會低耶。

蔡：不會呀？我們怎麼一直覺得他很低。

A：現在一個警員六萬很正常，因為他還有。

蔡：那是警佐還是警？

A：警員。

蔡：最基層的？

A：對，他的待遇不差。

蔡：那如果到警監的部分不就？

A：那當然很高，沒有錯。

蔡：那為什麼大家還會一直認為他們應該是風險高，所以。

A：他就是因為工作的關係，不得不要跟一些相關的人接觸。

蔡：所以被引誘的機會就多？

A：有時候是因為熟識。已經認識的，三叔公七嬸婆，還有「五同」的關係，同學、同鄉、同好、同宗、同事。這些關係弄一弄，所以熟識以後，那些分際慢慢會模糊。有時候是依賴，辦案你必須依賴線索，對不對？彼此到後來就會變成官不官、兵不兵，這些其實都是造成貪腐的因子。施茂林，施前部長

對於這方面特別有經驗，他那時候也跟我們講這一塊要特別留意，分際要很明確界定出來。像我們這裡相關的，也不是說很多單位都有。我們府裡面大概是以我們的行政管理及法務處的消保官，因為處理消保業務，有一些消費者或是廠商會餽贈。所以本府內部單位，九十八年總共有二十四件，稅務局這邊有十九件，環保局十件，衛生局有六件，警察局有八百四十四件。九十七年的總數是三十一，九十八年是五十九。我的印象，今年是九十九年，到目前來講，次數應該還不及九十七年，現在才七月，半年而已，我認為宣導到一個程度，照理講件數不會再增加，因為我拒收一次，照理講他不應該再送，如果他再送，我再拒絕一次，第三次他應該不會自討沒趣。所以說，幅度應該不會再往上升，到了一個程度之後可能就是呈現高原狀態，甚至於開始往下。我們大概是用這樣的方式來推動政風工作。

蔡：處長，目前以XXX政府來講，主要的違反類型會是以哪些為主？

A：主要的，當然也不排除地方上的民意代表，他希望服務選民，或是他背後的另外目的，這個當然我們沒有辦法去揣測，但是形態上都是以為民服務的面貌來出現，他會希望公部門能夠在法令上多所通融，甚至於不罰。

蔡：我們的公務人員會用什麼樣的表現來面對這樣的情況？

A：可能會違法的部分，基本上公務員可能會抵死不從，違法的風險太高了。另一方面，有些同仁可能會虛偽以對，玩一些有點清楚又有點不清楚，試圖找出一條大家可以接受的路來走。有些公務員如果警覺性高一點，擔心這個關說有問題，他可能會完成像剛剛講的登錄這樣一個制度，他也會完成這個程序。最後，當然法內可以施仁的，其實公務員也都願意這樣來做，如果真的沒有辦法，當然還是要去執行。這一塊其實我們市府也發覺，其實像建管還有都市計畫裡面的法令，有涉及到除了行政裁罰以外，還有一個就是可以對這些對象實施斷水斷電。我們發覺各單位其實在這一塊有一點點鄉愿，會把那個權責做一個模糊化，甚至不去執行，就是有一點推諉給別人。當然，你要斷水斷電，其實業者都會去找民意代表來擋，來擋的話不是說不執行，而是延緩一段時間之後再來執行。其實這種行政的懈怠往往會造成一些不必要的誤會和困擾，像最近我們有一個私人的殯儀館，本來是適用殯葬管理條例，那就應該要行政處罰，可是已經被罰了四百多萬，但事實上它就很皮，也不願意繳。因為這個業者背後有動用一些議員，議員彼此之間有一些聲音出來，有的贊成依法處置，有的說是業者已經動用關係買通一些議員，所以議員也要自清，希望能夠將業者移送法辦，追究到底是誰有拿好處，當然也要求公務員、政府這邊要依法行政。結果我們的同仁會同相關單位去看，發現業者已經自動停業了，它確實裡面都沒有商家、停柩，本來要執行斷水斷電的，結果業者說我已經沒有營業了，已經很有誠意配合市政府，那是不是弄個切結，只要我一營業你就把我斷水斷電，又因為有民意代表施壓，公權力在這邊就有點妥協。

蔡：處長，所以在各種造成公務人員的倫理困境裡面，第一個最重要的還是以民

代為主？

A：我認為是民代，民代是一個很大的因素。還有剛剛講的廠商、中間人、代辦的，這些人因為跟機關裡面已經混的太熟了，變成是遊走其中，一方面跟業者講一些有的沒有的，另一方面又跟公務員長期以來建立有點黏又有點不黏的關係，這個太多太多了，這個中間人我覺得大家都輕忽掉了。

蔡：那譬如說我們行政機關內部，包含民選首長，或者是各層長官有沒有可能？

A：這個當然也不排除啦，但是首長跟長官他基本上倒過來還是要遵循依法行政。因為你要你的同仁不依法，同仁依公務員服務法其實他可以陽奉陰違，講難聽一點。現在要考上公務員，其實大家都很珍惜，明的跟你講是是是，但是我想我們相關的公務同仁都會自保。我用這個陽奉陰違不知道恰當不恰當？照理講應該是要確實執行，但是萬一長官有違法之虞的指示的時候，我想公務員都會用。

蔡：如果說他們碰到的壓力實在很大，會來政風處請求協助嗎？

A：有些會。

蔡：我們能給他們什麼協助？

A：大概會看層級。以我們市政府而言，還沒有到首長，就相關的長官，其實長官上面還有長官，所以我們就可以去協調他的長官的長官，適當的去做一些業務的指導，自然而然就可以看看怎麼樣來化解。當然也有一部分同仁認為可能沒有辦法，他可能就會請調。

蔡：但是大家會知道他是為了什麼請調。

A：對，有的人會擺明你真的要我這樣做，那我就要請調，到其他政府、機關去，甚至於有的人激烈一點就辭職不幹了，也有這種的。以 XXX 政府來看，這種案子不多，我來到這邊只有一件，就是長官有一些相關的看法，可是承辦同仁認為有問題，他跟我們反映，我們透過他的長官的長官就把事情解決了。

蔡：譬如說像民代或跟廠商的話，我們大概很瞭解他們的動機，如果是這兩個部分其實是比較少的，因為最終還是會依法行政，但偶而還是會有，那主要是什麼原因造成他們會希望我們的同仁來做一些違法或是圖利的事情？

A：原因不外乎也是利益吧，這個利益可能是屬於個人的利益，個人的利益我想不見得是財務的利益，有可能是跟地方融合，博得好名聲的聲譽，也可能是將來他要更上一層樓，有升遷機會的利益，都有可能。但是以市政府這個層級，市長這邊一直要求我們科學辦事、依法行政，大概倒還不至於造成我們出現這種困境。長官的話，剛剛講的，可能有些壓力就是給這些長官，譬如說民意代表不找承辦人，就施壓處長。那處長為了將來跟民意代表之間的互動。

蔡：因為還要被質詢嘛。

A：對，我們縣市政府很大的一點就是我們要在議會備詢。在那種不對等的立場裡頭，其實被羞辱到已經是無以復加。

蔡：那像政風處長也要去？

A：也要，我一樣也會被修理呀。我們做的不足人家會講，做的太過人家也會講，所以我們這個角色其實是要取得平衡，就好像身體裡面的免疫機構，你不能太亢奮，也不能不足，不然會生病，所以我們要保持一個適當的彈性。但是以政風機構來講，各單位對於我們的期待都不同，對於我們來講，衝突很大。就剛剛講的，市長要求我們做「機關的防腐劑、組織的護城河」，他的意思就是檢調要衝進來，你政風要幫我擋。但是，檢調依法來搜索…

蔡：但是又不能讓我出事情這樣？

A：對，那出事情好像我也有責任。所以有時候我們真的是滿為難的。譬如說檢調，檢調當然希望偵辦公務員的貪瀆啊，他一樣有業績壓力，那檢調當然希望政風單位提供相關的貪瀆線索。

蔡：那像這個就很為難，不知道怎麼辦。

A：當然也是要辦。所以我自己的工作理念，我跟我們市長也好，跟我們內部的同仁交換意見也好，我認為政風的整個組織在機關裡頭要能夠生存、推動，應該把我們的工作塑造成跟一個金字塔一樣，「倡廉」是金字塔的底端，讓大家願意成立一個清廉環境的基礎。接下來就是「防腐」，防腐的話就是業務性的，譬如說有一些業務我們擔心說不提醒同仁，他可能會出錯，那我們就要借用我們的稽核，政風單位有做稽核的工作。以最近的話…譬如說，失業的狀況很嚴重，所以職訓局、中央勞委會有錢撥給地方職訓局，職訓局又把這個錢給我們市政府，市政府就會開辦失業者的職業訓練，我們也很擔心這個訓練結果到後來只是做做樣子，真正對於失業率沒有幫助也不行，所以我們就針對這些開辦失業者的職訓，進行相關的稽核。

甚至於像是一些補助款，有沒有確實的補助我們也要瞭解。譬如說，公務車的油料使用，以我們小小的市政府，我們的油料費用一年大概就要八、九百萬，就是公務員騎摩托車、開車這些。我們也很擔心同仁開車亂開、將油加到自己油箱裡頭，類似這種的我們都會去做相關的稽核。像我們的土地重劃，最近有幾個大的工程，如 XX、XX 這些工程。像 XX 的工程費用就要 XX 億之多，算是規模很大的重劃。我們也很擔心這個工程裡頭會有一些狀況，所以我們也進行了一些工程上的稽核工作，這些無非就是防止內部腐化的作為，由政風單位來主動出擊。我們希望讓各單位知道政風單位其實不是靜靜地不愛出聲，我們也會出去提醒他們。像今年年初我們也特別針對建築的使用執照核發，因為使用執照的中間人送紅包啦，外界一直聞傳就是公務員貪小。其實就剛剛講的，這個搞不好不是公務員去收的，而是中間人在那邊造謠的。第三層是「反貪」，我們認為，政府的廉潔不是只有靠我們政風單位而已，反貪的部分就是結合我們現在的廉政會報，把相關政風工作的重點、已經執行發現的狀況，藉由會報的機制來提醒各級主管大家要有共同的行動和步調。透過這三層的推動以後，那最後才是「肅貪」。

蔡：這個比例應該是最少的了。

A：對，我們認為如果底下做的紮實，照理講上面應該比較不會出問題，縱使出

問題，影響層面也不會那麼大。所以這一次上禮拜那個事件裡頭，我們那個同仁被人家約去談一談，我們也是覺得很納悶，怎麼一個技工，又是協辦的性質，不是主辦。所以有可能這個同仁是「膨風」也不一定，結果約他的人其實是中間的人約的，是中間的代辦業者約他的，那當然這個部分我們還要去釐清是怎麼一回事，行政責任還要來加以究責。

蔡：基本上，目前我看國際組織…就其他 OECD 國家，其實他們的公務員在這方面的表現是會跟人事的一個…包含升遷、訓練什麼的是會結合的。而且它是直接放在機關的政策上，不曉得說，目前以您的觀察，包含我們 XXX 政府或是其他縣市政府是不是已經在整個機關擬定中長程計畫的時候，政風這塊有沒有進去？還有，特別是…

A：人事政策的結合？

蔡：對，除了訓練以外，其他的譬如說這個人有些問題，可是他升遷上面或是未來在職務的配置上面。就是說，我們要用他，要放在哪裡是不是有在考慮。不曉得說我們現在有沒有結合。

A：應該是這樣講，清廉這個普世的價值是沒辦法撼動的，所以各個單位都一樣，但是真的談到升遷、用人是不是一定要跟清廉結合在一起…用人權在首長，而首長千千萬萬種，有的人就是喜歡用「雞鳴狗盜」，他希望效益能夠趕快看的出來，所以，你說奉公守法不好嗎？當然是一定要肯定的，但是這個奉公守法的同仁背後，他不知道權變、不知道配合政策的推動，有時候可能這些首長會有另外一些不同的考量也不一定。以我們 XXX 政府來講，我們也試圖讓同仁的廉政表現要得到肯定，所以特別推動了我們政風績優人員的選拔，希望把它形成一個制度，透過這個制度化表揚這些績優的同仁，就好像模範公務人員一樣。模範公務員大家都很願意去爭取，可是政風績優人員表揚，不瞞老師講，有些人說這種東西也要表揚呀？操守好就好了，為什麼要表揚？但是，我們就是要讓大家知道說，操守好更應該要表揚，然後讓大家知道，操守好對於你的升遷、對於長官對你的信賴、各方面大家對於你的評價應該都是有正面的。我們就是希望能夠形成制度，當然，這也是倡廉的一環。我們認為這就是一個播種，對於得到政風績優者的個人情操是一種砥礪，甚至於去影響別人。

蔡：有得到什麼獎勵？

A：有獎狀、跟市長合照，以及三千元的提貨單，因為我們還不能發獎金。原則上一年選十個，今年是辦第二屆，所以就有二十顆種子播下去了。

蔡：那是他們自己還是機關？

A：要機關首長推薦，所以也是要機關首長肯定他啊。

蔡：對呀，如果只是很清廉，但是其它很遜大概不行。

A：對對對，所以這一塊就是試圖把這些東西做個平衡。

蔡：廉跟能。

A：對，廉跟能。因為機關首長要推薦這個人，他會綜合考量。我們就試圖用這

樣的制度性讓這些首長淺移默化，讓他瞭解品操很重要，工作能力也很重要，而這些東西剛好結合起來。

蔡：其實這些應該是不違背才對。

A：不違背。

蔡：可是現在會有一些會以為有清廉就沒有能力，有能力就不應該會有清廉，其實有一些錯誤的想法，所以其實這還滿重要的。

A：沒有錯。這個是九十七年七月份訂的，所以，跟老師也是坦白啦，你有沒有發覺奇怪，怎麼都是九十七年七月訂的？怎麼都是我來了才訂？你有沒有這個疑問？

蔡：我本來是想問說那之前。

A：之前不是不做事喔，之前的工作順序可能不一樣，他有不同的理念和作為，所以不能否定以前。

蔡：瞭解瞭解。應該是說處長來了之後把它改成制度化。

A：我們認為這些東西是可長可久的，而且一定要很扎實的去做。當然也有人講說法辦就是最好的預防，但是我們認為一個公務員好不容易可以擔任公務員了，如果他萬一因為我們這些應該宣導的、該講的、該提醒他的，而不做好的話，他不小心一下子犯法的話，那他可能個人還有家庭。像苗栗那個環保稽查員，他三十萬元交保，說什麼接受環保業者的性招待，你看他就不能接受呀。因為搞不好是沒有那麼嚴重，可是在偵訊的過程有一些刺激怎麼樣的，他就想不開呀，就跑到那個大橋，太太、朋友去勸他，三個人一起去，那真的很遺憾，而且他的局長聽說也是為這個事情，前面有一些事情跟同一個業者。

蔡：搞不好他們陷害他，那個業者陷害他們。

A：也搞不清楚。講難聽一點，法律真的很無情，如果你真的被抓到事證，這個依法就是起訴，就是要偵辦。檢方的認定和院方的認定其實差別很大，只要讓檢方認為你有達到足以犯罪的程度，加上事證齊全，他就會把你起訴。但是院方審理是希望的證據立意接近百分之百，才可以形成判決的有力利基，兩方是各有不同的考量，但我們是覺得公務員如果被偵辦、起訴，甚至走到司法訴訟的程序，其實對他個人、家庭來講，那影響都非常的深遠，所以我們希望讓公務同仁在這方面更為的謹慎，我們也不希望一開始就是，好像就等他犯錯。

蔡：最後一個部分想就處長將近三十年的政風生涯，請教您政風人員有幾種類型？因為像您這種算是菩薩心腸的，但是我有一次在訪問不同的單位，他本身也是像處長那樣，但是他提到他的觀察，有一種叫嗜血型的。他是自己的分類啦，可能就是逮到一點機會非要趕快。這是一個有趣的東西，大概有幾種類型？

A：大概一般來講的話，我們不好為自己定位，我跟同仁交換意見，我說你擔任一個政風人員，你絕對不要被人家定位你是做預防的政風人員或是查處的政

風人員，你是菩薩心腸的政風人員、怒目金剛的政風人員。我不認為，我認為我們政風人員應該要守經達變，因應機關的特性，要能夠應變、權變、改變，一定是保持這樣很彈性的，而不是說你定位好之後，到哪個機關都這樣做，事實上我會擔心這樣有時會行不通的，因為這個單位的性質本來不是這個樣子，然後你就擺一個樣子去，你說你對政風單位的形象好嗎？你對整個國家的廉政有辦法提升嗎？搞不好因為你這樣的作為造成人家的誤會也不好。所以有人分類你是鷹派的、鴿派的，我覺得那些分類對我來講，我是聽聽就笑笑而已。好像老師跟我談了以後，你會覺得這個人好像心腸很軟、菩薩心腸、會不會下不了手什麼的，但我剛剛講了，我們的工作勢必是既然做到這個樣子，最後不行了，已經有瘤了，你不化療嗎？你不切除嗎？你不面對嗎？你難道要讓這個組織體就因為這樣掛掉了嗎？這個到那時候，我該處置的我一定會處置。但是在這之前，你可以用這種不侵入性的方式去檢查，你幹嘛一定要切片檢查？我一直保持的觀念就是如此，如果說，用望聞問切就可以看的出來你身體是健康的，那就好了嘛，你幹嘛一定要抽血、吞管子、放射線啦，甚至剛才講的切片有的沒有的。這個就是在預防的層面，我們也盡可能不要因為這樣子而去干擾到業務同仁的推動。我是用這樣的觀念一直跟我們的同仁互動，當然也是一種學習，不是說我不用學習耶，我也要學習。我們的同仁，其實剛剛跟老師講的這個風紀實施的計畫，因為現在都是政風班的學長們，他們考試出來，分發到我們這裡的話，大概都是做內業的多，所謂的內業，除了正常的這種業務稽核、監辦、監驗要去接觸以外，這種分配以後要去跟單位互動的作為，對他們來講又是另外一個新的考驗。對他來講，一方面他要做一個推銷者，推銷政風、廉政的觀念，另一方面，他是一個市場調查者，他要去市場裡調查到底優勢、劣勢是什麼，最後要形成一些可以改進的作為，所以對我們同仁來講都是挑戰。這個內部其實我們也要做一些相關的探討、交換經驗諸如此類等等。我以在 XXX 這邊來講，我一直強調希望我們是一個學習的組織，是一個可以不斷學習、反饋、自我省思、成長的組織。所以我們對於怎麼樣提升同仁的專業能力，我們會按期召開會議，擇定適當的主題來進行。

蔡：是由處長這邊來幫他們上課？

A：我會請同仁做分享，我們再來共同探討回應。簡單來講，就是要同仁學會認知、發展、做事、相處，還有學會改變。大概是用這樣的方式讓組織能夠適應機關，最重要的是，政風單位一定要生存下來，因為長官對我們的要求各有不同，市長一定有市長的看法，地檢署、調查單位，甚至於法務部的長官、廣大的民眾。所以這個確實也是我們的困境。

蔡：而且現在馬總統又很推這個。因為我們台灣透明組織也在幫法務部政風司做幾個案子，像是包含聯合國反貪腐公約，然後我們要怎麼樣做。我們其實也很瞭解政風這個體系其實不管就法制上、組織結構，還有為什麼我這次特別想做地方縣市政府，就是我們每次都只做中央政府，可是某種程度來講，中

央政府相對單純。很奇怪大家都很少做地方，可是其實這一塊，很多國外的研究都把重點都放在地方，因為地方的生態，而且地方其實走的還比中央快一點，就各種法制。因為它有直接面對的選舉、派系。這次其實政風司也很幫忙啦，所以就來叨擾處長，不好意思。

A：不敢不敢，大概平常我們做的不是很理想，弄一點負面的剛好可以中和。

蔡：不會啦。

END



## 公共服務倫理政策成效之研究：縣市政府政風主管訪談紀錄

### 訪談紀錄二

時間：99 年 7 月 5 日（星期一）14：00

受訪對象：B

訪談人員：蔡秀涓（以下簡稱蔡）

東吳大學政治學系副教授

蔡：其實我們傳統實務上習慣用「行政倫理」或「公務倫理」，但是我們看到國際上越來越少人用這個名詞，而是使用「公共服務」、public service，這個案子的背景是在談民主國家對公務人員的規範或價值應該要怎麼樣，所以我們就捨棄原來的「行政倫理」或「公務倫理」，因為原來的名詞比較容易讓人誤解成機關裡面的上下從屬關係。我們有一批學者想要把這個名詞慢慢讓大家去接受。

B：對，以往我們看到的都是所謂的「公務倫理」或「行政倫理」，很少看到「公共行政」。但是「公共行政」的範圍比較大，也比較廣，而且可能涉及到私部門。

蔡：傳統談到的對象其實是以公務人員為主，其實在台灣，根據法務部的調查，我們的公務人員問題不大，其實是更廣義的，在提供公共服務給百姓的過程中，包含公職人員、民意代表。

B：沒有錯，只是說這個題目跟訂的議題有很大的關聯，所以我回答你的議題部分，可能要怎麼答、取捨的標準，這是第一個。第二個，有些應該怎麼講，話又說回來，這份東西是應該問我們在政風裡頭推動跟扮演的角色，還有對公共行政倫理的認知，大概是指這個部分。

蔡：還有一個部分，這個訪談題綱中，我們這次主要是以地方政府為主，譬如說以 XXX 政府來講，可能也有一些違反相關規範的案件，那麼主要的類型大概會是哪一些？不同的業務領域中，是不是有的會比較多？原因呢？也請教處長進入政風體系大概多少年了？

B：三十三年。加上兵役那兩年，三十五年，算是到了 TOP，職等也 TOP 了。

蔡：在 XXX 多久了？

B：三年半了，X 市長上任，我就來這邊服務。其實地方政府我也服務過兩個地方，一個是 XXX 政府，那個時候不叫處，叫政風室，我在那邊擔任政風室主任。後來我才到台北服務，分別待過經濟部、法務部與財政部這三個單位。北部重要的部會幾乎都待過了，尤其是財經部門的經濟部與財政部，這在法務部政風司裡面的政風單位來說是非常重要，大概是這樣的歷練。

蔡：我先跟處長報告一下，我們當然是以 XXX 政府為主，但其實我們更想去做跨縣市的比較，所以會再請教處長過去在那些機關看到的一些，中央的部分

我們這次也有做，只是做的比較少，因為司裡頭建議，中央有些單位是相對單純的，真正比較複雜會在地方。

B：公共行政倫理其實在地方非常重要，中央因為本身很專業的單位，而且它的官僚系統的上下關係是比較專業領導。而地方涉及到選舉，有選舉就會有賄選，就會有一些利益輸送、上下衝突，在中央明顯就比較少，而且不會受民代影響，中央就是立法委員，地方就是縣市議員，這是最大不同的地方。我個人覺得中央跟地方在法規的守法性，中央的公務人員比較守法。地方涉及到派系，有時候還有職務上的考量，所以比較會服膺長官的命令，或許這些命令抵觸相關的行政倫理事項，但是他為了他的升遷考量，他會做出違背個人良知的東西。我的瞭解，中央是比較不會。剛剛我們一直在談公共行政倫理，我是比較偏向公務人員應該嚴守他的品位，有所為，有所不為，有一些行為你應該積極做，有一些行為你一定不得做。而且行政行為應該具有正當性的倫理，我比較強調這一點。那這個跟公務人員的母法，就公務人員服務法很重視的平等、公正、公平、正義、忠誠與負責的原則是相符的。所以爾後陸續訂出來的一些制度、法規，其實都是根據這個在做訂定。當然，這個部分是可以再慢慢談下來。

蔡：處長，您剛提到一個很重要的地方，就是有一些是應該要積極做的，有一些是不可以做的，可是我們從目前的相關法規裡面發現，我們的法規都是把公務人員當作是會犯錯的，所以法規內談到的正面價值很少，全部都是說不可以、不可以，那麼您覺得哪些部分是要做的？

B：您的題目很重要，這可能要回歸到公務人員的行政倫理規範有沒有跟我們機關的政策與人事結合，這點相當重要，事實上有沒有做到？沒有。但是，我們政風單位有訂出一個獎勵優秀同仁的規定，這個部份我想各機關都有規範。

蔡：請問網路上查的到嗎？

B：網路可以，我們也推動了好幾年，名稱為「實踐端正政風績優人員」。這個就跟我們的政策面、公共行政倫理有點相符，只要是符合這些行為，我們都可以在公開場合表揚。現在因為預算的關係，一年才編十萬塊，十萬塊十個人，一個人一萬元。其實公務人員有分很多種表揚，有模範公務人員，我們這是另外一種，是基於剛剛講的，在公務倫理範圍之內的品操績優人員，我們會有「實踐端正政風績優人員」的選拔跟表揚，這是比較特別的。當然，其他部會都有，但是沒有那麼落實，XXX 政府真的做得蠻落實。

蔡：做幾年了？

B：做好幾年了，這要看我們的辦法訂定的時間。

蔡：網路上查的到嗎？

B：應該可以，等等也可以提供。

蔡：因為我們這個研究裡面有一個部分就是觀察各縣市的政風績效，然後我們參考國外，美國在測他們聯邦地方、州政府的指標，看法規、政策的健全度，

所以才會有第一題問說跟中央有沒有不同。

B：剛才就是說，其實，在品德操守我們有「實踐端正政風績優人員」選拔。那譬如說，各機關也有人事單位主辦的「模範公務人員」選拔，表揚在業務有具體貢獻的公務員，這個每年都有，我想您也很清楚，我本身也當選過行政院模範公務人員。當然，很重要的就是，有沒有跟他的考績、獎懲、升遷結合在一起？我們國家訂定這一套東西，有沒有很具體的落實在考績、獎懲、升遷？我們法務部曾經有做過統計，很多不管是抵觸公共行政倫理，或者是涉及貪瀆不法被起訴的員工，其實他的考績成績還是甲等，而且比例還相當之高。

蔡：那他們也會被升遷嗎？

B：會被升遷。所以說完全沒有落實。

蔡：法務部有這個資料？

B：法務部那邊有資料，也可以從法務部那邊去瞭解。這個是代表首長的鄉愿，也代表首長根本不會去認同這一套東西。也許每個人的看法都不一樣，我想，針對公共行政倫理，以我對 XXX 政府的看法跟瞭解，其實有幾個價值跟面向：第一點、它可以提升整個行政的效率與城市的競爭力，尤其防貪的成效更可以加強行政效率。有一份台灣透明組織在九十五年做的報告，XXX 的行政效率是排名最後一名，這是無可否認的，但是在 X 市長上任以後就突飛猛進，我們的指標有相當的成效。我覺得公共行政倫理除了補法律之不足，就像是刑法貪污治罪條例，是一個相當重要、民主的法規。第二點、它可以改變與提升公務人員的觀念跟態度，這一點很重要。當然，最後也樹立政府清廉的形象。因為以往在行政行為上沒有給予公務人員很明白的標準，如我剛剛所說的，什麼該做、什麼不該做，沒有一套東西。

我們 XXX 政府就有訂定「公務人員行政倫理規範」，公務人員就會知道對外應該怎麼樣，有哪些飯該吃、哪些飯不該吃；有哪些錢可以拿、有哪些錢不能拿。第三點、在清廉度的指標部分，它對地方政府很重要，行政倫理規範涉及到清廉度指標調查的基礎，因為我們清廉度指標有一個衡量的基礎。其實，整個國家的公共行政倫理涉及到一個調查，對不對？這個調查就是涉及到選舉。機關首長相當重視這個廉政指標，其實它的意義、價值可以確定在廉政指標的標準中，我想這也是符合整個民意的要求。第四點、樹立權責分明的責任制度，這點相當重要，這個部分也涉及到地方政府、民代角色的衝突與政治現實的一面，行政倫理規範的訂定都涉及到地方民代的妥協色彩，還有政黨角力的著痕，我們無可否認很多都訂的不清不楚，很多也不見得能夠落實。

等等再跟你談談所謂的遊說法，遊說法現在可以說是抽屜法案，根本就是擺在抽屜，一點實質效用都沒有，我來 XXX 這三年半，遊說法真的就是擺在那邊好看而已，當然這也是涉及立法技術的一個問題。最後，第五點、它可以強化整個傳媒跟民眾、社會的監督角色。我覺得這很重要，因為以往

的資訊是封閉的嘛，甚至是壟斷的，常常政府相關的行政措施是黑箱作業，不透明、不夠公開，當然我們有所謂的「資訊公開法」，但是資訊公開有用嗎？老百姓真的會去？

蔡：我們要找什麼資料也是很困難，它有一、兩條已經可以把全部排除了。

B：對對對，所以這個部份還是要靠傳媒，還有民眾、社會的監督。像是只要申請，就可以去看某某人的財產申報，就是陽光法案，對不對？當然，陽光法案幾乎跟公共行政倫理有很大很大的關聯，我想大概也就是這幾點價值跟面向，這是我自己整理出來的，對跟不對也就見仁見智。

蔡：處長，您在這個地方提到政風的這一塊在這方面可以展現五個重要性，那麼您覺得它在改變跟提升公務人員的服務跟態度上，有哪些很具體的表現？譬如說更積極的工作、公正。

B：其實重要的是，行政行為可以一致跟標準化，另外是權責分明的責任制度。以往只要長官交代我做，我就做，我不會去考量到有沒有符合到相關的法規或行政命令。對於民眾申請案件的准駁，會根據相關法令來做，不會受到關說的影響，這是跟以前明顯的不同，服務的態度會提升。以往我們的民眾也是很冷漠、疏離，也不會去監督公務人員怎麼樣，其實是相對的，其實今天公務人員會造成這個樣子，民眾也要付一半的責任。民眾做一個監督，或是民眾自覺也好，去督促公務人員有沒有符合相關的公共行政倫理規範，我們不要說涉及刑責，刑責真的就是觸法，那個就不是我們今天要討論的主題。我剛才講的就是說，它會改變公務人員的心態，這是很明顯的改變，尤其地方政治，選舉是第一考量，只要我跟對人，我就可以升遷、發財。所以這在地方政府是非常明顯的，尤其是鄉鎮公所那更不用談了，縣市政府算是 level 比較高一點，一般來說還算 ok。以我們 XXX 政府訂定的公共行政倫理規範，幾乎都涵蓋了法務部政風司也有的相關法令，另外也有 XXX 自己訂定的行政規則、規定，或是作業要點，譬如說，像我們有採購人員的倫理準則，如採購人員在沒有牴觸相關的準則下，可以拿五百塊，以往一塊錢都不敢拿。另外就是財產強制信託，這對於地方政府的政務官來說是很強大的約束力，以往對他們根本沒有約束。另外，只要是採購法規定的公務人員，就有財產申報的義務，尤其 XXX 政府又比其他縣市政府更嚴格。

蔡：這在網路上可以查的到嗎？通通都可以？因為有些縣市是查不到的。

B：可以可以。我們這邊比較特別的，像是採購法的規定，那譬如說我們市長會特別要求我們政風單位相關的重大工程，必須要有錄影跟錄音，我們有這樣的一個作業要點。另外，我們政風人員還有一些職責，為了防範工程的圍標，有時候是由政風室來協助負責收受標單，甚至連絡評選委員，因為政風單位具有公正性，這是跟其他單位不太一樣。

蔡：我如果上網去查 XXX 政府政風處這一塊，只要是有加上 XXX 三個字的法規就是屬於我們處裡自己去建置起來的，我可以做這樣的解釋嗎？因為在國外是發現地方都是做得比中央還要前進，而且嚴格。那麼，目前以台灣來講，

是不是也有一些縣市政府、直轄市，像我們 XXX 政府，是不是做的比中央還要嚴格？我需要去瞭解當我看到那個法規，我如何判斷它是屬於我們 XXX 政府政風處自己創建的？

科長：恐怕沒有辦法，因為我們一定都是根據法令的規定，我們是一個執行單位。

蔡：但是有一些其實我可以看的出來它是比中央還要嚴格？

B：對，有的是我們市長市政會議的結論事項，市長會在市政會議做一個重申的要求，如採購一定不能有關說行為，只要機關首長發現有這個狀況務必通知政風單位與市長。另外，我們的採購評審委員，我們比採購法更嚴格，因為採購法本來是外聘委員是三分之一，我們市長特別要求達到二分之一，又更嚴謹。這只能在 XXX 政府的會議紀錄才看的到，等等我這邊也有部分的市政會議資料可以提供給您。

蔡：好的，謝謝。

B：我們還有協助建立企業倫理道德規範，這個部份我們已經慢慢在做了。

蔡：真的啊？這已經是跟香港做得差不多了。

B：沒有沒有，我們現在還算是宣導的階段，宣導之後就是輔導，輔導之後就是鑑定等三個階段。我們這是跟著政風司的腳步在做，希望能夠建立這個區塊，也是比較特別啦，其實中央部會有在做，而且反而做得比地方還要好，這點我承認。

蔡：對，民間私部門會覺得說，我們有一些都做得比你們好，你們還要來輔導我們，那種感覺就是。

B：最主要是根據這幾年以來，有一些銀行的掏空事件、侵占事件層出不窮，所以法務部當時才有想到私部門，像王品就做得很好呀。

蔡：對呀，我看交通部每次都找王品去演講。

B：你看王品的那種企業道德做得有多嚴謹呀，員工在外面都不得，一發現就開除，那是非常非常嚴格的。當然，我們還有廉政倫理規範，這是非常重要的，是我們在九十七年十二月訂定，這大概也是現在全國各政風單位的重點工作。還有像是廉政民意的調查。

蔡：我們市府自己也有做是不是？

B：對，我們自己有做，我們有花錢，我們今年編列三十萬。

蔡：整個委外？

B：對，委外。

蔡：因為法務部每年都有做，XXX 政府偶而也自己會做一下，但是我還沒有聽說過有其他縣市政府自己來做。那你們用的指標是？是用什麼去調查民眾對我們的？

B：我們比較特別，我們是配合研考會市政滿意度的調查。

蔡：夾帶在裡面，一個部份？

B：對，一個部分，但是我們有考慮把它脫離出來，真正做廉政指標這個部份。因為這個部份涉及到地方選舉的敏感度，這個東西好是好，壞是很壞，所以

我也跟我們科長講要做就好好做，不做就根本不要去 touch 這個角色，讓法務部統一去做比較好。

蔡：而且那個出來的數據解讀，它怎麼解讀其實是要很小心

B：沒有錯。還有，最重要的就是我們有成立 XXX 廉政會報，我想這個您到哪個單位都有聽到，這是我們在整個相關公共行政倫理部分督導的相當重要的平台。那關於第三點議題，因為我來 XXX 三年半，以往怎麼樣我沒有去做歷史的查考，大概就是說，違反採購法相關規定是最大宗，我想 XX 弊案這個大家最清楚，現在監察院也在查行政責任的問題。第二個就是違反行政倫理規範，這個部份只是在行政部分的處理而已。有一個比較特別就是違反利益迴避，這是一個機關的副首長，因為利益衝突迴避法，上者都是幾百萬的，當然裡面也有涉及到民代，去年就有兩個案例，這個報紙都有報導，不過這個部份都是監察院主查啦。有一個是市議員的兒子要關說進來是市政府，結果就被罰了一百萬。另外，也有一個市議員的二等親跟市政府做生意，也被罰了不少。

蔡：最大宗還是採購法。

B：對，而且採購法是涉及刑責問題，圖利，這都是要移送法辦。

蔡：然後違反廉政倫理規範是屬於行政懲處，比較輕微的。

B：對，譬如說機關警告一下，不然就是登錄查考一下。另外，比較特殊的是違反選罷法，這個報紙報導相當之大，這個案子到現在還在打官司當中。

蔡：我們 XXX 政府裡面有很多的單位，哪些單位會比較容易有這些狀況？

B：以單位的類別來看，算是工務局，尤其工務局的單位有一個很特別的業務就是違章拆除。

蔡：拆不拆就很重要。

B：對，會去關說，尤其市議員的關說，比較有這樣的狀況。除了工務局之外，比較大的單位像是環保局、教育局。

蔡：教育局也會呀？

B：會呀，有一些校長、老師，都要稍微去給他做提醒。還有一個就是拖吊業務，這是交通業務部份。

蔡：所以這是不是涉及到它可以做裁罰？

B：對，我要給你罰不罰、罰多少，我要拆不拆、安排什麼時候來拆，還是有相當不拆的理由，這在公務人員心中的尺度，這個就比較會違規。另外，比較特別的就是我們這邊有醫師兼職的問題，我們有幾個市立醫院。

蔡：所以 XXX 也會有同樣的問題？

B：對，會有這樣的一個問題。有關兼職部分，不能抵觸他們內部的相關規定，譬如說他可以去公立醫院兼職，這是醫院的規定。如果你是利用上班時間自行去開業，這樣子當然不行，拿了國家薪水自己又去開業。更嚴重還有牽涉到醫療器材或是藥品的採購，就會去關說，這個都有案例。

蔡：這個我們政風處都要去注意？

B：我們要去瞭解。我是本來想要訂定醫師倫理道德規範，台北市有。

蔡：我有去演講過，可是每次那個醫生代表跟院長他們都一付很不以為然，那個開會就好像檢察官、法官、律師、市政府都很重視，可是那些醫院的代表就覺得你們都不懂。

B：我們這邊還有違反個資法的洩密案件，就是個人基本資料被洩密。

蔡：這個主要會是哪個單位洩漏出去？

B：警察局。因為警察局會有一些辦案資料，有一些比較糟糕的警員，他會因為個人的關係也好或是，警察局會有這個現象。我們也有幾個擁有個資的單位，像是衛生局、社會局、民政局、教育局。我們去年洩漏個資資料也蠻多的。

科長：譬如說衛生局會有新生兒的資料，給奶粉公司或是其他相關業者。

蔡：所以我們有時候會接到「貴家長」就是這種。

B：對，蠻多你家的垃圾文件，你會覺得奇怪，怎麼他們都有你家的資料，有些人就是大筆大筆的去買個資，所以國家才會去重視這個東西。基於政風單位扮演的角色，我們都會去清查這些單位，當然有些是個案，人家來檢舉我們才去做查證的動作。

蔡：這邊檢舉案件的多不多？

B：這個部份確實是還蠻多的，平均每個月的數字我現在可能沒辦法記得那麼清楚。

蔡：沒關係，網路上查的到嗎？

B：網路可能也查不到。

蔡：因為我們去看民眾對一個組織信不信任，其實看他會不會來跟你主動，那表示我們政風處可以得到信任。

B：那現在老百姓要投訴什麼的話，市政府的網頁都有，我們還有免費的專線電話。

蔡：那這個民眾檢舉的部份有在成長嗎？

B：都有成長，但這個部份我們確實是沒有做過很詳細的統計，不過有時候市議員要求，我們就必須去做統計。

蔡：這個是作為佐證我們 XXX 政府政風處的業績，還有被民眾信賴的重要統計資料。

B：沒有錯，這是相對的，這是對政風單位有沒有信心的問題。我還原一件事情，譬如說違章建築接受的頻率最高，每次都說工務局包庇，工務局都不去拆，希望我們政風單位能夠，但是真的有時候政府的這種案件實在太多，其實拆除大隊本身有他們的困擾，還有加上民代的關說，這個裡面的因素太多，所以有時候對於政風單位蠻信賴的，有時候正本給工務局，副本給政風單位。

蔡：那這會引起我們政風單位跟其他單位之間的緊張嗎？

B：是還好。以目前為止，我是覺得我們 XXX 政府的組織氛圍其實還 ok，還不會太糟糕。再下來，我們談到倫理困境的原因，剛剛那個違反類型跟業務領

域，那當然都是跟我們政風業務領域是完完全全涵蓋在裡面，幾乎沒有一項沒有，包括遊說法，這是還沒有違背，因為我們說到目前為止是抽屜法案，我們現在是負責兩位首長部分，市長跟副市長的登錄，結果都沒有半件。你說遊說法有用嗎？我覺得遊說法是相當之重要，因為它是利益迴避的關卡，對不對？只要跟政風單位講，由政風單位處理，那還有誰敢去關說？這可以解除首長的困擾，那為什麼首長不跟我們政風單位講這個事情？因為他有他的考量，所以這個部份我也只能說我也沒辦法。

蔡：剛剛您有提到違反採購法、違反廉政倫理規範、違反利益衝突、違反選罷法，剛剛也提到類型，那是什麼原因造成我們的公務員去違反這些，是因為有首長的壓力嗎？還是？

B：這個我陸陸續續談下來好了。我這邊有幾點看法：第一、我們地方政府的特性，就是公務人員會受到民代、派系之間的影响，還有各機關的組織文化，譬如說有一些機關的黑函、紅包、關說文化，還有一些單位的風氣，尤其一些老單位，新成立的單位還比較 ok，我想我們新成立的○○局就不會，但是像一些年代久遠的老單位，基層的包袱比較重的就比較，這個就是倫理困境最重要的原因。第二、主管的觀念、心態與認知有很大的關聯，我想這就是首長不重視這個東西，法令這麼多，但是首長自己卻不知道，我記得我們法務部管前司長就講，高階人員才是應該受教育的，而不是這些中間及基層人員，當機關首長都不知道這些規定，他怎麼去做表率？他怎麼去教導員工應該遵守公共行政倫理呢？

蔡：對於公務人員的有關訓練，我們一年可以編列多少的預算？

B：相關我剛才要講的，人事處有一個員工訓練，員工訓練要不要排這種課程呢？

蔡：所以不是我們政風處？

B：不是我們政風處可以編列這東西，它是人事處，我們市政府有一個員工訓練單位，叫做「公務人力發展中心」，跟 XXX 一樣。

蔡：是之前吳老師在那邊？

B：對對對，吳校長、吳教授，他現在是空大校長。就是說不管是對新進人員也好，或是員工的在職訓練也好，比較少，最近是有改變了，最近我們有一個中階跟高階主管培訓班，還找我去上課兩個小時。

蔡：這個很重要，兩個小時應該不太夠，我有在研究這一塊。

B：我的教材弄了一百個 page 就是這樣呀，因為必須把這個講清楚讓他們瞭解。尤其廉政倫理規範的問題，我們有訂出一個廉政倫理規範，其實 XXX 廉政這一塊推動算是蠻成功的。

蔡：如果說我們處裡提出，人事處會配合嗎？

B：會配合，我們有請他們幫忙開這方面的課。當然，採購法那是基本的。

蔡：那中央會補助一下嗎？

B：這個部份比較沒有幫忙，沒有錢。

蔡：所以這就是很困難，只要你是一條鞭。



B：是，一條鞭都沒辦法，所以呀，最後我們有一個結論就是希望成立一個廉政專責單位。

蔡：有耶，我這邊用一分鐘跟處長報告，我們要跟聯合國反貪腐公約接軌，其實第一條就是要有一個專責單位。所以我們問過政風，甚至包含民眾，我們都有做過調查，民眾都是希望有一個專責單位，可是現在的困境就是跟調查局那邊。

B：其實你看剛剛我們談了那麼多的法令、政策、規章，它沒有一個統一的事權單位，沒有統一的事權單位，每一個法規都有不同部門在處理，它沒辦法去 handle 這一些。

蔡：政風人員都搞不清楚。

B：對，沒辦法。我們做了二、三十年才有這種感觸啦。第五、我是講我 XXX 政府啦，譬如說剛剛跟您報告過，我們有廉潔楷模的獎勵，十萬塊而已，你看 XXX 有這麼多員工，才選十個而已，沒有那個誘因，我們的宣導費用也不夠，我們辦那個反貪宣導根本都不夠，不要說去做陽光法案去落實員工觀念。你也要辦訓練，辦相關的資訊公開宣導，這個費用都不夠。其實這也是我們政風工作的一部份而已，所以我們要用很大的人力、物力、時間、預算真的蠻難的，有它的困難度。第六、人事制度，缺乏相關的職務輪調跟升遷的考量，我是覺得地方政府還有一些酬庸，選舉酬庸，還有某某人認識就進來了，就是比較沒有制度。還有一點是我個人的看法，就是內部的控制不足，工務局有工務局，教育局有教育局，照道理應該是都有設政風單位，有的是沒有設政風單位，因為有時候要依人數來做政風單位的設置嘛，我個人是覺得應該要直接直線的領導、層級的節制跟落實，要有一個內控機制，再輔以我們政風單位的督導跟協助。現在有一個現象，什麼都是政風要做的，陽光法案這麼多，大家都覺得是政風的事情，這是我最大最大的感觸。譬如說，市政府環保局能夠真正的去落實，我們政風從旁來輔助它，直接給予檢視和稽核就好了，政風不是去做執行，但是現在都是要政風去做。

蔡：這個問題我有想過，不知道處長您覺得這樣可不可行，譬如說環保局局長的績效之一就是您單位裡的倫理好不好要掛在一起，但是現在都沒有啊。

B：對，沒有錯！我剛才不是跟您報告過，考績、考核有沒有跟落實在績效裡面，還有獎金的問題。這個就是說，它會形成在推動公共行政倫理裡面的困境，公務人員面臨這個狀況也會受影響。首長如果有重視，他就不敢做了呀，首長如果是二二六六的，他就會上行下效呀。

蔡：所以這個內控機制是蠻重要的，而且不能通通丟給政風，我是覺得越來越同情政風體系，又沒有資源，然後角色也很尷尬。

B：我擔任過政風班的執行秘書，我訓練過學員，我的瞭解是我們的新進同仁都很有專業，包括有很高的法學素養，有的都是法律研究所畢業，但是到了政風單位服務，到了最後他也沒有戰鬥力了，慢慢就沒有成就感。其實，如果國家好好重視我們，我們還是會發揮相當大的努力。

蔡：其實我們學界還有一些實務界考慮要把那個名稱改掉，改成倫理官，就會不太一樣。

B：政風，好像要去督導，要去考核、調查，就好像會有一種對抗。

蔡：即使它可能不會有什麼問題。

B：對呀，我們有時候在機關有時候要尋求什麼協調、合作，對不對？沒有這樣的話，我們推動起來是相當的困難，我們人少、預算少。我想剛剛陸續也有談到，有沒有結合人事的考績、獎懲、升遷？甚至調整業務？最近幾年根本沒有落實，像我們政風主管，三年一任，必須檢討，最多兩任六年，非調不可，怕你在機關產生包袱，有人情上的困擾、壓力，就容易違反公共行政倫理規範，所以職務輪調相當重要，當然訓練也很重要，我說過，最近幾年市政府有中階主管培育班的課程，我的題目叫做「型塑公務倫理」。另外就是，我們機關相關的網站很少去做資訊公開，各機關啦，當然政風處本身上網是可以看到很多公共行政倫理的部份，所以相關的決策也未能透明化，當然這跟政策有關。還有，就是我剛一直講的遊說法、政治獻金法，都沒有真正去落實，導致我們很多的重大公共政策被關說，所以時常會有利益輸送跟賄選的傳聞，這個在地方政府是非常顯著的現象。談到遊說法，那個抽屜法案，曲高和寡，根本沒有辦法去落實，我覺得行政院對於這個區塊有沒有去做檢討？有沒有去瞭解這是內政部主管業務？遊說法這邊不是法務部，遊說法是內政部主導。

蔡：其實為什麼放內政部我一直搞不清楚。

B：對呀，放內政部好奇怪，講白一點就是陳義過高、曲高和寡，沒有辦法去落實呀。

蔡：聯合國反貪腐公約在第二章預防措施裡面，有一項要所有會員國在人事政策有沒有落實功績制、有沒有連結在一起，這是一個很重要的指標。

B：我們在這部份就沒有，真的是沒有。以我的體驗，尤其在地方政府是完全脫節的，中央部會還 ok。

蔡：因為涉及到選舉、地方派系。

B：對，地方派系的考量，還有利益輸送的問題。

蔡：這起碼應該列在所謂的消極資格裡面。

B：對啦，一般而言應該要用消極規定來做為考量。譬如說你的升遷只要有經過，你的考績不能夠或是你幾年內不能，當然也不能抹煞他一輩子啦。

蔡：或是你不能擔任。

B：對，你不能擔任敏感、或利於有相當關係的職務，例如發包業務。

蔡：我來寫個研究，我原來的專長是人事政策。

B：這個很好，這其實是真的可以做，看是要做到什麼程度。

蔡：我們馬總統現在一直很想去落實第三個。

B：那關於我們公務人員的阻礙要怎麼解決，當然這些問題跟前面有點類似，不過我還是可能會講的多一點。我個人的體驗，第一個就是多數民眾認為公務

人員積習難改，不能單靠單一的政令、法規、政策可以改變。當然，太多了他也沒有辦法去熟悉，像我剛剛講的採購法、財申法、迴避法，公務人員更不用說了，公務人員是太大了，而且相關的配套措施也沒有，也未周延、完善，所以民眾根本質疑他的功效，沒有信心。那麼，怎麼加以改善跟解決呢？當然，只能做持續和永恆的宣導，讓民眾能夠瞭解。我嘴巴說的很容易，其實做起來很難。

蔡：宣導對象有沒有包含民眾？

B：有呀，當然。我們現在員工跟民眾比例差不多是一半一半，其實在 XXX 政府本身，在中央可能比較少，中央面臨的都是公務人員，我們地方政府都要面臨民眾，這是縣市首長最重視的，因為他面臨下一任的選舉，他的民調關係到廉政這個區塊的重要。

蔡：這等於是他的門檻。

B：對，是他的門檻，所以我們有時候必須要配合一些重大活動，一整個禮拜就去設置反貪的攤位，其實你說那個功效高不高，見仁見智啦。不過，總是要辦，久而久之就有潛移默化的作用，還有，端午節也是去擺了幾個禮拜。政風現在有一個我必須跟教授提到的就是「跨域整合」，這個非常重要，以往政風都是單打獨鬥，沒有這樣做，每個單位都是各打各的，績效反映到法務部就是辦幾次、陳述多少。

蔡：有一次我聽到一個政風的前輩提到，其實現在政風人員的績效指標是需要重新檢討的，不太能夠反映。

B：對，沒有辦法實際反映你在單位的存在價值跟你真的有沒有去做事情。如果說一直講求數字，其實會陷入一個象牙塔之中，沒有辦法真正去落實政風工作的存在價值。

科長：機關首長跟同仁也很希望我們提供一些相對的協助，在業務上面。

蔡：他們也很怕觸法吧。

B：對對對。

科長：所以在這方面我們也是盡量協助他們。

B：我的想法都是比較前進一點，一般公務人員除了是觸犯法規、必須喪失公務人員身分的話，他總是認為他是終身職，到了退休就所以他不會去重視行政倫理，他沒有所謂淘汰制。

蔡：除非他已經走到了刑事或懲戒那一塊。

B：對，剛才講過了，記過還能升官呢！你如果跟長官 match、是兄弟的話就沒有影響。所以說這個部份我們要特別去注意。那個考績 3% 的問題出來也是有很大的阻礙，又喊卡了啊？對不對？這個人事您也瞭解。

蔡：現在停了，那個案子我還涉略蠻深的。院長是一直很想推啦。

B：尤其像政務官，他要負政治責任的，根本就是一朝天子一朝臣，中央不會，地方會，我政務官做完四年算是不錯的，反正我一、兩年就下台，首長不喜歡我，明天他就叫我收拾包袱自己回去了。所以說，我們政務官的任用條例

確實要好好地去訂一訂，這個部份也是相當重要。另外，一直在談的是專責機關的事權統一，希望有一個更高的單位可以來統合這些相關公務人員的行政倫理規範事項。

蔡：處長，我們機關現在在處理這個部份也是在人事那邊嗎？

B：對。

蔡：那您覺得要不要把人事那塊搬到政風這邊來比較好？因為中央才是有一個專責的，我們其實各機關有些問題。

B：要拿進來呀！我是覺得這裡面包括從公務人員的身分到身分的消滅都應該是由人事開始，那中間的過程，包括他的薪水也好、獎懲、考核、職務調動，都是人事的權責。而這些都是要與政風這個區塊有相當密切的聯結。所以我剛才講的就是說，因為地方政府受民代的影響很大，民意代表可以擁有預算審查權，還可以總質詢，所以這個部份我們在推動會有阻礙。如果有一個獨立的專責單位，排除黨政的影響，這是相當之重要。這些行政倫理規範的單位實在太多了，又分由不同機關做主管，而且讓人家覺得不清不白的，反而沒有很實際。我剛一直提遊說法和政治獻金法，那個都一樣，因為它的內容規範模糊不清而且沒有辦法執行。另外，推動的阻礙，紅白帖跟陋規的關說文化還是存在於機關裡面，我這邊講的都是指地方政府，所以我特別認為行政倫理規範的訂定是相當重要的，但是老百姓有沒有去瞭解，這個就是我們要去檢討的地方，尤其我剛講的拆除違章、人事晉用關說、交通違規的罰款、拖吊業務，這都很容易受到民代的關說。我的解決辦法是希望可以透過電子化來代理，有些可以不用經過人的管道，尤其政府一定要走電子化政策來提升行政的效率，這點相當重要，這是第四點。

第五點，您是問老百姓來政風單位這邊投訴多不多的問題。講白一點，就是要提供相當的檢舉流程給老百姓，意思就是說，讓老百姓很方便地去跟公務機構提出檢舉。事實上，我們現在沒有很方便，甚至可以投訴的單位太多了，以市政府而言，政風單位、市長信箱、研考那邊的信箱也有，就是很分歧，應該要給老百姓一個很方便的單一檢舉管道，應該是一通電話給市政府就可以解決了這個跟老百姓的信心問題有關，等於是說我們要有指標性的方案。我個人的結論是，希望政府成立一個可操作的架構，提供引領公務人員的適當行為規範。最後，我是希望十個字「陽光的環境、健康的人生」，這大概是比較玄一點啦，我在機關擔任主管也蠻多年了，我覺得政風都是扮演家庭醫生的角色，剛才講的行政倫理規範幾乎都是屬於陽光法案，我用比較文學一點的方式來講，現在只能從雲縫中看見陽光，沒有辦法看到陽光普照大地，這個階段只做到雲縫中看見陽光，所以我才會說有了陽光環境，才會有健康人生。其實，政風單位有兩個很重要的功能，一個是查處性的政風，另一個就是預防性的政風，這個資料我們同仁都有提供。那麼我們現在談的這個區塊都是屬於預防性的政風，其實用白話講就是防腐化的角色。我一直跟同仁講，要做光，光就是陽光，陽光就是照亮同仁內心的黑暗。陽光是

好的殺蟲劑！這個大家都知道。還有要做鹽，鹽巴，鹽的功能是要防止同仁腐化，其實這是聖經裡面的話，因為我本身是基督徒。隱喻到我們是預防性的政風，我們是家庭醫師的角色。還有一點很重要的就是，我一直認為政風的功能不是管理，是經營，是你如何去經營。像剛才跟教授談的，包山包海，業務多廣，所以如何去經營我們政風，我們一定要掌握機關的危安因子與環境狀況。所謂的機關的環境狀況就是政風狀況的評估報告，因為這個是我們自己比較專業的東西，所以教授您可能不太清楚，我們叫做機關狀況的評估報告，像各單位，如環保的機關的環境狀況、政風狀況、教育、工務都有。你本身要有這評估報告，評估報告本身裡面有一個很重要的觀念，就是業務稽核的診斷功能，也就是業務上有哪些弊端，包括剛看到那些林林總總的，有哪些我們先去做診斷工作，然後把他醫好，醫不好只能開刀，開刀就是移送法辦，所以為什麼叫家庭醫師。這個觀念就是業務單位要配合，要健全他業務的規定，我們政風單位沒這麼大的本事，我也只能說，從政風業務稽核的診斷來提醒業務單位，一定把相關作業流程做健全，這是我的看法。剛剛也談到我們的困境，這邊也都可以隱喻過來，我也強調機關首長的重視程度與否其實是關係到政風。我們同仁這份講義也有，這都可以給您。以前我都跟他們講怎麼來做，譬如說講方法、求效果，這個等等給教授做參考，只是現在我現在用口語化。首長重視不重視的問題，還有我們組織其實不太健全，這是我們的困境。還有，我剛一直強調，各項行政規定的制度、法令的配套不周延。我都跟同仁講，這裡面太多窒礙難行的地方，說惡法也不好，但是都要去做修正，很多像是財產申報跟利益衝突迴避法，不過法務部有重視這個區塊，有時候罰的都嚇死人了！

蔡：我們這兩個比別的國家還要嚴謹。

B：對，還要嚴謹。

蔡：譬如說我之前要申報，因為我先生的關係，可是我就會覺得我這種明明還在繳房貸的，只是因為職務的關係，根本他也。

B：我說財申就是造成公務人員的民怨。

蔡：對啊！你真正那種大老虎。

B：對，你打不到老虎，財產申報就是要打老虎！

蔡：還好今年不用了。

B：所以這才是，配套也沒有很健全，這些都是我的看法。另外還有一個困境，就是我們 XXX 政府整體的清廉度還有努力的空間，也許我剛講的行政效率的問題，不過最近幾年確實是改變很多，包括你看我們市長，施政滿意度還全國第一，這也是肯定我們努力的成果。未來的展望，這部份我們也是從人力預算法規來做說明，我們是希望建立一個有效能的監督檢視的機制，那這點我剛才特別提到，應該要有一套地方政府客觀的廉政指標，這不是在批評法務部，以前是台灣透明組織的嘛！今年好像是台灣公信力做的。

蔡：現在還是我們，但是實際上的調查是請他們協助，但實際上的解讀、判讀還

是我們。

B：我現在是針對地方政府在講，因為地方首長特別重視這個東西，因為涉及到他以後在老百姓的施政滿意度。

蔡：所以處長您覺得中央跟地方的指標應該不一樣？

B：不一樣，不能放在一起，地方就是地方，中央就是中央，是兩種不同的組織文化，你把他硬做一個排比是絕對不行的，一定要有一個很客觀的廉政指標的問卷調查。當然，這就是我剛提的監督檢視的機制，這很重要。另外，我們很希望能建立公私部門合作的廉政夥伴關係，事實上我們在廉政這個區塊都是公部門在做，今年法務部有特別提到企業倫理道德，其實都嘗試在做的。

蔡：因為國際組織這兩年在推的。

B：但是你怎麼去展現這個成效，還有評鑑標準在哪，還有政府的獎勵標準在哪？這個要有誘因。

蔡：譬如說他貸款要有優先，可是因為這涉及到金管會、財政部什麼的。

B：對，涉及到這個部份的業務。另外，我們也期望能擴大全民社會的參與程度，這也是透明化要很普遍，希望能成為全民的共識，等於就是說反貪的意識是全民老百姓的意識。

蔡：我們現在好像沒有？所以我一直覺得很奇怪。

B：對啊，沒有啊！所以這套東西就是要老百姓來配合，因為他等於就是，地方政府是一個民意最重要的接觸管道，所有關係到人民權利義務的，地方政府幾乎都有。

蔡：有沒有洩漏？

B：不是有沒有洩漏問題，是跟公務機關都有接觸。我們任何申請的准駁任何案件也都是在地方政府，蓋個房子也要建築執照，都是在地方政府。消防局要去看你家的消防設備，幾乎都和生活的有關。有時你受到公務人員的刁難，老百姓沒有這種意識，像剛剛那種投訴能不能獲得解決？公務人員這樣對我，是不是可以這樣？他沒有一個申訴，也許他知道，但是不曉得要去哪裡申訴，所以也要老百姓擴大。當然，這很重要的概念要延伸到學校、教育還有社區，現在社區也很重要，在這裡面也要給團體和個人一個接觸的管道。其實在政府部門，我們談了這麼多，重要的就是，我們要積極傳達政府有強烈建議廉能的作為，其實這就是政府領導者裡面的決心，地方政府是首長，中央單位是總統最大，有沒有決心將打擊貪腐作為首要工作？其實民眾都會看。這也包含了媒體廣泛的宣導，還有一些長期的資訊刊物的。另外，政府怎麼讓重大公共的政策推動能夠透明公開，剛我一直強調這東西，很重要。

蔡：對阿！

B：我們這邊有一些我們科長寫的東西寫的不錯，就是我們政風政策有很多點，這個教授您可以拿會去參考。

蔡：好，謝謝。

B：我想我大概準備的都有講了！

蔡：有，處長您講得相當周延且蠻深入的。其實有一些部分，我剛這樣聽一直很想再進一步，但是不知道這邊去到 XXX 政府要？

B：要二十五分鐘。等一下我們送你過去，我們這邊也不好叫計程車。

蔡：真的嗎？謝謝。

B：因為有安全考量。

蔡：謝謝，今天剛我兩個助理都在寫期末報告，研究生，所以我今天自己來，不然都會叫他們跟著。如果之後我再比較一些相關法規的部分。

B：我知道你這邊的取捨是要做一些比較，這方面你可以請科長提供。

蔡：我想說法規的部分就比較不好打擾處長。處長，我剛一直都有有一個問題其實訪問了幾個單位，當然包含中央，中央當然會提到首長都挺重視，可是在一些 case 上又感受到他怎麼會有不同的作為？我不曉得這是甚麼原因？處長您了解我的意思嗎？幾乎啦，從中央到地方都會談說其實沒有一個首長會說我不重視，實際上我們也會感覺到好像還挺重視的，可是為什麼在有一些案件上面或是有些事件上面，他好像就會用別的方法或是他忘記或規避，這是什麼原因？是他有其他的考量？

B：其實這個跟中央跟地方有截然不同。

蔡：就是兩個層次有不同的考量。

B：這個跟首長本身的操守、品德有莫大的關聯。假設今天這個首長是一個非常清廉的首長，他會蠻重視政風單位的，不管是中央也好、地方也好。其實有一些首長他會認為政風單位能幫他解決一些疑難雜症，甚至可以幫忙做一個很重要的溝通角色，所謂溝通角色就是當員工跟他之間的橋梁，政風在這裡其實可以扮演相當角色，我講的是屬於比較正面性的首長。當然，談論這麼多公共行政倫理的規範，他會去重視，像這種首長他根本不需要政風主管開口，他自然就把你找去。

蔡：所以說他每一個案就都把我們政風納入。

B：對，不管他在做重大政策也好，或是在做採購的決定也好，他會把政風找過去。

蔡：所以目前政風能不能有作為是看首長？不是有規定說你一定要？

B：其實這個規定，我剛才一直強調的就是首長懂不懂的問題，有時候首長不懂或似懂非懂，他要應付一些相關的政務，太多了，他不可能去考慮到採購法規定什麼，他不可能去瞭解廉政倫理規範是什麼，他碰到問題可能會慎重一點，謹慎一點，回頭去問政風單位，徵詢政風的意見和看法，那是屬於比較正面的首長，更積極的我剛才就講到，他主動就找你。

蔡：這是第二類型的，我覺得判斷一下需要政風協助再來。

B：那另外一種就是認為政風就是找麻煩的單位，我推動行政業務，你還管那麼多？找碴的單位，這種是比較糟糕的首長，依照我從事這政務工作快二、三十年，我覺得這樣的情況屢見不爽啦！碰到一些不重視操守品德的，最後就

淪落，很多案件被移送，這種實在，舉例也很多啦！我覺得這是跟首長有沒有決心跟魄力去推動、執行有很大的關聯，所謂上行下效，你聽機關首長為人正派，沒有人敢，我們看歷史最知道。

蔡：下面一定會很正。

B：官僚絕對是這樣的，你皇帝都貪腐無能，底下當然，你都這樣做，我也跟著這樣做。你剛說對法律懂不懂，剛才有提到說，他對於我們談論這麼多的，做主管的我可能稍微為了回答正確一點，我可能還會去翻一下法條，那我再提供，我也不能隨便人家說採購法第幾條。

蔡：太專業了！

B：對，那太專業了！母法之法，太複雜了！也沒法簡單。

蔡：已經形同一個法律裡面的分支、專科。

B：對，你說首長怎麼可能去懂，他只能去聽從幕僚的建議。幕僚的建議在機關裡比較有幾個特色就是政風，那接下來就是法制人員，法制人員還有一個兼辦單位就是會計，還有市政府本身有一個比較特殊的就是視察，所以說這幾個單位其實是在作警察的工作，可說是機關警察的工作，負責相關公務人員有違法或不當的。當然政風在裡面扮演相當大的角色，因為我們本身的職責是就是這樣。我們政風人員就是端正政風，樹立廉能政風，開宗明義就是這樣，事實上是有這幾個單位，假設這幾個單位能協助首長給適當一些建議，其實推動應該不是那麼困難，那問題還是回歸到首長的身上，這點我是覺得相當，你說首長的重視與否，他的觀念及心態有沒有正確？若首長願意用政風，那政風做牛做馬也都做，因為政風現在的素質相當平均，水準相當高，同仁幾乎有的都是當過律師，回來又當政風人員。

蔡：那就會很專業。因為有一次我去訪問前管司長，他很得意的部分，政風這塊人員包含人事遷調這部分，整個制度的改革，他覺得是很不錯。

B：對，劉前司長和前管司長他們兩個真的是蠻不錯的，在我們政風整個人事改革部分。

END



## 公共服務倫理政策成效之研究：縣市政府政風主管訪談紀錄

### 訪談紀錄三

時間：99 年 7 月 5 日（星期一）16：00

受訪對象：C

訪談人員：蔡秀涓（以下簡稱蔡）

東吳大學政治學系副教授

蔡：我們這次的案子承蒙司裡頭很多的協助，之前也有先將問卷寄過來。

C：有，同事有提到此問卷，有把問卷找出來看一下。

蔡：因為目前有很多研究是以中央為主，但其實地方的生態和中央蠻不一樣的。

C：是不一樣。

蔡：對，所以這次國科會也給予我很多補助，我想要請教處長，我們知道目前中央有許多法規，不知道地方上除了這些法規之外，是否有另外再設的一些行政命令或指導原則等等，這大概是第一題主要想要請教處長的。當然，這個研究最想要知道的就是說，在目前地方的縣市政府裡，譬如說 XXX 政府是一個很大的地方政府，一般公務人員在違反行政倫理的類型上面，大概會是以哪些現象表現出來？然後跟業務領域有無關聯性？譬如說有些業務領域，刻板印象中認為說工程之類的。

C：我知道，像是警察、工程人事。

蔡：還有，造成公務人員行為不當的原因為何？因為過去的研究比較少去提到，而且中央和地方的造成因素應該會不一樣。當然，其他部分還有因為國際組織很強調像這種，可是我們目前國內沒有，譬如我是違法犯紀者，是否會影響我的升遷？或是有無人事決策的結合？目前看起來…

C：有，違法犯紀在我們 XXX 政府會影響升遷。X 縣長對此部分很在意，只要有被調查機關約談或起訴都會被降調，像是 XX 年 X 月 XX 日來報到，XX 年應該是 X 月份，我們農業處有同仁因為工程大概是有拿回扣或不當的行為，就被檢調單位來搜索，搜索以後，案子就被起訴，起訴後，當然就判刑，就降調非主管，這是一部分，當然還沒三審定讞，至於後來在起訴書中就有呈現出來。

蔡：所以還未定讞，就先處理了？

C：對，一起訴就降調非主管。另外，這是非主管的部分，因為從起訴書中看到檢調單位的通訊監察資料，他幾乎天天在酒店喝酒，就是小吃部，縣長認為公務人員怎麼可以天天在那邊，因為他覺得他跟廠商已經沒有界限了，所以幾乎天天都到小吃部吃吃喝喝，幾乎天天！現在把他記過又降調到別的科去。所以說，X 縣長對此部分很重視，我們的廉政會報他會親自主持，而且我們在去年七月份的廉政會報，就是去年第二次的廉政會報，也特別把職期輪調，像工務、採購、地政、消防和警察，將這些人強制輪調，每三年一定

輪調。

蔡：其他縣市會這樣嗎？

C：其他縣市有沒有這麼落實，不見得。

蔡：好像沒有這麼。

C：我們縣長要求說，這樣調下去的話可能會麻煩，跟您報告您看我們輪調的情形，我們還調輪調，這麼多，你要的話資料都可以給你，有一些單位可能剛輪調時會有一些困難，所以我們就給它再延，其他都簽准而已，這資料給你的。

蔡：好，謝謝。所以這地方是真的有，就覺得那個可能風險比較高。

C：我們的廉政會報每三個月開一次，有的縣市都沒有。像 XXX 政府的部分，XX 說實在對政風不是很注重，它到統計的時間它都還沒有開，好像到去年底才開了一次。

蔡：網頁也沒有。

C：對，網頁也沒有公告。

蔡：因為我剛去，想說很多的資訊我說我能不能找到說。

C：因為我跟 XX 同事過，我在 XXX 政府 X 局當主任他是 X 長。

蔡：這個在我們法務部的網站可以找到嗎？這是內部資料？因為這個在我們國際組織的指標裡面是一個很重要的。

C：在我們各縣市政府，各部會的政風處的網頁應該有公開，我們有廉政會報。我開個網頁給你看，召開一次廉政會報，對於企業反貪這部分我們也很重視，我們每年都會邀請相關單位的學者，還有請檢察署的一些長官，就是檢察長，這次是主任檢察官，還有一些廠商，廠商就是我們 XXX 轄區內的廠商，還有曾經投標縣政府採購案的廠商，來做座談，對我們採購流程、效率的問題給我們提出建言，讓我們在採購的程序方面、效率方面更好，更公開透明，是這樣子的。我們每次會報資訊都會公開，都會在網站呈現。

蔡：剛剛提到的那個，人事政策什麼的蠻有結合的。您剛有提到這幾個系統的部分要輪調，這樣制度做多少年了？

C：因為我剛到，來兩年多嘛，我們去年推，去年七月份開完會以後就推，到九十八年十月就驗收第一次成果，呈現各單位的調動情形，大家都依照規定看能不能一個月完成作業。

蔡：那這些單位是由處長這邊建議？還是縣長說。

C：沒有，我們已經作成提案，在法務部那邊認為易滋弊端的單位，風險較高的單位，來做輪調，上面有呈現易滋弊端的單位。

蔡：因為我問了幾個縣市政府，包含中央他們有提到其實都沒有結合，所以我還是第一次聽到有結合。

C：您剛提到法規的部分，我跟你報告一下，現在馬總統上來之後不是推動國家廉政建設行動方案？

蔡：對，還有國家倫理。

C：以前叫做成反貪行動方案，現在改成國家廉政建設行動方案。沒有，國家倫理這是後來的，這是整個在國家廉政建設行動方案裡面的子計畫，那我們現在也根據國家廉政建設行動方案，我們也有另外有訂 XXX 政府的落實執行計畫，我們是有陸續在推動，包含說我剛才跟您報告的，我們結合教育部在推的誠實教育，六月份到學校去推動廉政宣導，校園誠信就是根據這個計劃來辦的。我們 XXX 政府第一次辦，以往都沒有辦這個部分。

蔡：這部分其實好像各縣市很少在做。

C：以前是 XXX 在做，但 XXX 的資源根本不能比，XXX 政府有推，那 XX，好像 XXX 好像也有在推。

蔡：可是好像沒有耶，XXX 推的部分好像是在社大。

C：對，他們是在社區大學推。

蔡：可是在我們正式的教育體系裡是沒有的。

C：有，他們現在有在推誠實教育方案，準備要做一個。

蔡：因為這是一個國際趨勢，而且一些國際組織還有一些民主先進國家都認為，一定要從教育開始，但是我們沒有全面性的這樣做。

C：所以我說 X 縣長在這部分是很 nice，他只要對正向的部分他全力支持，我們需要需經費、需要人力他都支援，像我辦「廉政季」，一共需要六十幾萬，他經費全部支援，動支預備金，我要編追加預算，他說不用，這個部分他都支持。另外有時會穿插一些法令，另外也辦廉政義工。教授應該很清楚，桃園縣政府辦的不錯，我們縣的部分經費比較少、人力方面少，因為志工方面會牽扯到津貼、保險的問題，這個要編正式預算大概很難，那我們去年底先推動廉政義工，去年正式成立。

蔡：所以我們縣府有很多很多的活動。

C：對。

蔡：這我在網路上可以。

C：對，可以抓得到。

蔡：這樣我就能看到，可以知道 XXX 政府其實做了很多很多。

C：像去年辦的，好多企業，去年有請到王品總監來。

蔡：他們每次都派這位。

C：對，他很會講，他來上課不拿我們的鐘點費。

蔡：他們規定是這樣，連便當都不可以吃。

C：還送我們書，噢，真的很感動。

蔡：他們老闆的那本。

C：對對對，這部分他們做得很 ok。

蔡：這個部分就是說除了中央的部分，我們縣政府做很多很多。

C：法規的部分也有訂，像表揚廉能的部分，當然我們每年都有表揚，也有訂選拔政風績優人員的要點。

蔡：這份您是在跟？

C：這份是準備要跟你來作報告的啦。

蔡：可不可以給我？哪些你覺得不宜？

C：應該都還 ok，只是不要傳閱給太多人，因為我們這裡面寫的。

蔡：有些還是沒有公開，怕被抄襲。

C：對對對。

蔡：我了解，這些就是作為我自己瞭解的，或是處長您覺得哪些不宜的，您就把他打叉叉。

C：另外，談到哪個部分？

蔡：就是說這個除了中央所做的以外，其實縣政府也做了很多不一樣的，很多創新啦。

C：我要強調的就是，我們依據中央的一些法規，要因地制宜嘛，因為各縣市有他自己的特色，當然有機關首長支持度與否、民意機關支持度與否，還有你機關的特性。

蔡：民意機關會支持？

C：對，那當然。我裡面有寫到議會從來沒有刪過我們的預算一毛錢。

蔡：喔，真的嗎？這還蠻難的。

C：你在 XXX 會刪喔！別的縣市都會刪喔。

蔡：都沒有刪蠻難的，像我聽到大部分民意、民代這邊通常都覺得政風這個。

C：像我們臨時人員都編列正式預算，我來了一年讓我編一個，編正式預算來運用，不然以前臨時人員，到現在很多局處都還是一樣，幾乎要用那個。

蔡：業務費？

C：工程管理費，我們是編正式預算，表示縣長對我們都很支持，我們這幾年來推動的工作受到縣長很大的肯定。

蔡：處長我想請問一下，我們這邊議會的多數是屬於？

C：還是國民黨比較多，但我要強調的是，X 縣長跟議會的關係相當和諧。

蔡：雖然是分裂型的政府？

C：議長也很支持他，議員質詢的時候，因為我在 XXX 政府待過，議員在縣政總質詢是質詢縣長或市長，然後縣市長不懂的，才是局處長來回答，那我們這邊是，我來 XXX 政府感到很訝異，在議會總質詢時，是局處長來答，有時候需要縣長，我是強調府會關係。

蔡：這邊是蠻難得的。

C：這個廉政楷模，以往 X 縣長在這工作七八年來，今年第九年，每年計畫比較少，每年都有獎勵和獎狀，獎勵的人就有更大的激勵，我來爭取獎勵由五千提升到八千元，在經費拮据的縣政府來講，這樣是不容易。

蔡：確實不容易。

C：所以說 X 縣長對這部分是相當支持。還有，我們的業務稽核部分都做得很好，我們的計畫都一定簽到縣長那邊做，做完的成果也都會簽到縣長那邊核閱，大部分他都自己看，看了以後他都會親自批，你看，他都親批啊，業務稽核

的情形他都親批啊，會提出建議再發文，有些稽核完發現問題會寫成一個專報。

你看，縣長都親自批啊，像我們 XXX 的特色就跟嘉義縣、屏東縣很像，像野溪，除了中央管以外，鄉鎮很多野溪會造成土石流，因為莫拉克的原因，所以我們提出很多意見。

蔡：可是這也是我們政風處要去？

C：對，我們會把專報做很廣，把重點都列出來，然後我們事後會再去追蹤，業務稽核我都會親自帶去看。

蔡：其實這個地方，訪問了幾位他們其實都提到政風能夠發揮的角色，最重要就是看首長對這塊的重視。

C：對，首長的支持度與否，還有首長的清廉度，以我從事政風工作的這麼久，我想你剛剛從 XXX 政府過來，應該有聽到 XXX 政府的困境，他不是不做，是困境。

蔡：首長的支持，還有他個人的清廉度啦，那我想就是說看處長您是覺得由上面一直下來，還是我們談到哪就。

C：沒關係，談到哪就講，我沒意見。

蔡：我想就 follow 這部分，目前在縣府這邊聽起來首長非常的支持，但是，不知道未來首長還會不會那麼支持。

C：以後就合併啦，XXX 市就合併了，到 XXX 去了。

蔡：其實都還很難講，那個選情看起來還很多變數。

C：對，很難講。

蔡：我想請教一下，您在政風體系的公職年資有多久了？

C：二十幾年，快三十年了，我 XX 年 X 月 X 號開始擔任公務人員。

蔡：那您覺得目前來看的話，現在整個在推政風體系，不管是觀念的宣導也好，或者主要是防貪、反貪。

C：反貪跟肅貪一樣重要。

蔡：那比較大困境是？讓他成效打折扣的困境是？

C：困境是在機關首長的部分，剛才提到機關首長是很重要的，機關首長要是支持廉政理念，我想那麼在做宣導方面應該都很順暢，很有助於推動各項公共服務倫理的措施。我為什麼會這麼講？舉例來講，我以前在司法院服務的時候，在一個行政法院，因為法院都是法官組組成，法官他們認為法官最大，我們沒有法官就無法組成這個法院，就沒有這些行政人員，好像我們行政人員是依附於他，他這種觀念很強烈。而且說我法律懂得比你更多，我為什麼要聽你法律宣導？當然我們宣導的面向不是這個，你們是做實務審判的法令，而我們要做的是一般社會大眾要知道的防貪理念、如何提升國家競爭力、維持國家的清廉度？我在想是這個部分，所以我很大感受是這樣落差，這是首長的部分。至於同仁的部分，根據我們去年廉政民意調查的報告，大概受訪民眾對我們員工清廉度的滿意度高達 85.1%。

蔡：這是法務部每年做的那個？

C：不是，是我們縣政府自己做的，是 85.1%，那顯然說大家都很贊同這個廉政理念，員工對我們推動廉政這個他們是很贊同，而且大家都能夠體會廉政的重要。

蔡：這是政風做，以我們的縣府人員？

C：是對民眾來做的，民眾的感受就是來自於員工嘛！認為員工對這方面的理念都不錯！不收禮、不接受邀宴。

蔡：表示我們政風處的成效很好。

C：不是，不敢這麼講。他們有認同這個理念，大家都感受到這個時代在變，這個理念是很重要。另外，在民代的部分，我來這兩三年，我感受到民代對我們的業務廉政作為是相當支持的，我們辦理的相關活動，很多縣議員也都會來參加，我剛也跟教授報告過，我們這三年的預算從來沒被刪過，而且還有議員主動來問說你的預算這樣夠不夠？我說你們也不能增加吧！而且我要強調一點我們在辦查處業務，就是肅貪業務的部分，我到現在沒有接受過議員的壓力而且沒有縣長的壓力。

蔡：這很難得。

C：因為我們的案件，當然我們有雙管道。然後我們自己發掘案件由法務部交下來或地檢署來，我們就自己的管道在作處理，他們有檢舉信到縣長那邊去，檢舉信下來，我們查的結果，縣長都照我們的意思在辦，查有不法，就依法移送法辦，他從不關說。

蔡：所以因為這樣，民代也跟縣長關係很好。

C：對，因為縣長就是很清廉，人家就不會。那現在這區塊也在我們計畫裡面推動，我們政風在 XXX 推動的就比較順。我想跟剛才在 XXX 政府聽得又不大一樣，他們就有一點受到限制。

蔡：每個縣市都不大一樣，那處長我想請問一下您自己的觀察，您也待過幾個單位，就是說，因為我剛看到您在網頁上面，就是你覺得它做得比較好的幾個單位就把它掛在上面，像是台南縣政府。

C：對，他們政風處，我們會去觀摩他們的做法。

蔡：您覺得就是說，以目前這些縣市裡面，哪一些他們可以像你們 XXX 政府一樣，在這一塊推得很順的？

C：喔，這個順不順，我們只看到表面的績效和成果。那我在想，縣的話應該是桃園縣也不錯，現在的縣長我是不知道，因為當初是朱副院長，他之前在當縣長的時後，他的縣是很好做，桃園縣一直都蠻支持。另外還有一個就是台中市，胡志強市長對政風也相當支持，我瞭解到這個部分。

蔡：這些先勾起來，這些先去問好了。台中市。

C：對，台中市很好做，其他的，要跟我們 XXX 來比的話就，我理解的是這樣。

蔡：喔！所以處長在這職位之前是在司裡頭的？

C：對。

蔡：這個跟政黨有沒有關係阿？

C：嗯，沒有。

蔡：沒有關係。

C：你看像 X 對政風很支持阿！民進黨有的也對政風蠻，像 XXX

蔡：對阿！像我們 X 縣長。

C：基本上我個人觀察就是說，跟縣市長的操守很有關係，他的施政理念和操守都有相當大的關係。你看 X 縣長到現在，我跟教授報告，我禮拜三還要跟他到山上去看工程，他到現在剩不到半年，他還這麼認真，對開會的各項工程都盯得很緊，到現在都沒有鬆懈。

蔡：沒有因有些挫折就。

C：對，沒有鬆懈。所以人家有傳說他要再選，這個部份我們是不清楚啦！

蔡：對，這部份不是我們要研究的。

C：但是問題就是他到現在工作都沒有鬆懈，都盯得很緊。我跟教授報告，我們開主管會報是每個禮拜上午八點，八點開會表示你要幾點就來了？

蔡：起碼最晚也要七點要到了，要準備一下。

C：七點半。

蔡：是很認真。

C：那晚上我到六點多先離開，等到晚上七點多縣長找我，我又跑回來了。

蔡：那你們應該只能住附近。

C：沒有，是不敢太早走。

蔡：那目前以縣府來說是還好是不是？

C：那另外我還沒有報告完，對民眾有四個部分，民眾的部分很熱鬧，像我們會結合我們縣政府各局處辦的活動或鄉鎮有辦的活動，像 XX 鄉有 XX，叫 XX 節，XX 有 XX 節，類似這個我們參與的民眾都會很多，我們都會去這些場合辦，你剛看的那個宣導方面都是這樣，結合鄉鎮還有一些縣府的局處，去辦廉政反貪的宣導活動。這活動民眾參與的都很多，而且我們每次辦活動，都會讓他們填問卷，回收問卷，回收的滿意度都不錯。

蔡：那你們會送？

C：會送小禮物，小的宣導品，大概一百元以內，因為經費也是有限。那您剛提資源的部份，我剛報告說我們今年辦廉政季，我們要追加預算，縣長就動支預備金六十五萬多。

(影印東西送回來)

蔡：他們都好年輕。

C：現在有十個裡面八個都法律系的，有的還取得律師資格。

蔡：他們為什麼取得律師資格還願意來這裡，我的意思是說這裡薪水有比較好嗎？

C：律師你剛考上，在律師事務所也只能當打雜。你沒當過檢察官或法官，你沒有辦案經驗、沒口碑，可能剛開始，在結案時也不好結。

蔡：不過這樣對我們政風是好的，素質方面。

C：所以我們經費、資源方面是蠻充沛，那資訊都公開透明的。

蔡：以這題來說，貴機關聽起來是很正向的。但是還是會不會有一些？我的意思是說，我們目前這個機關，縣政府總體來講，因為我們會訪問處長就是從置高點，而不是從個別機關，是不是還有一些案件？比如說您來的這三年當中？

C：違反倫理案件還是會有。

蔡：這些案件類型是什麼？是哪些原因造成的？因為您剛提到民代好像不是主要的原因。

C：對，不是主要的。財產申報是每年十一月到十二月，現在在做實質審查，那你抽到要做實質審查，申報不實會發函請他來做說明，說明的時候難免還是會透過。

蔡：你們這邊主要的問題是哪些？是財產申報上的問題嗎？

C：財產申報、利益衝突迴避法的問題。

蔡：利益衝突有哪些類型？

C：利益衝突迴避法，像是民意代表應該要迴避二等親，應該要迴避承攬工程。有一個議員最近才被法務部裁罰，因為工程十八萬元被裁罰兩倍就三十六萬元。鄉鎮長的部分，任用自己的親屬也被裁罰，我們最近都有案例。

蔡：公務人員這塊呢？

C：公務人員這部分還 ok。我們縣長也不會給你壓力，叫你不要辦這個案。你看這個議員，五月十八號才被裁罰，他的工程。

蔡：現在公共服務倫理這塊好像也無法對他們怎麼樣，我的意思是說地方的政風都是公務人員為主，像是民代這塊也都是我們政風要去做宣導的嗎？

C：民代這塊沒有辦法，我強調民意代表沒有政風單位，那我們透過一些法令也能知道這些資訊，透過網站能知道這些資訊，他們應該也知道法令。我們只能從民眾、公務人員做宣導，公務人員你應該要知道拒絕、堅守你的立場。

蔡：所以您剛說公務人員這塊，以您譬如說這三年，以公務人員為主，有沒有看到一些案件？

C：有啊，像是一些違反利益衝突迴避法。

蔡：這些不包含民代跟鄉鎮長的部分。

C：喔，沒有。利益衝突迴避法這部份全部都是民代跟鄉鎮長，或是縣議員。

蔡：那如果是公務人員為主的？一般行政機關的公務員？

C：像是這個財產申報，申報不實的部分。

蔡：他們是因為不知道要怎麼申報，還是故意的？還是什麼原因？

C：都有。

蔡：這是最大宗的？

C：有的匿報，有時候是不知道。

蔡：那原因是甚麼？為什麼要匿報？



C：這不清楚，他為什麼沒有報我們不清楚。

蔡：所以最大宗的是財產申報。

C：請他說明他都說不知道，他說他忘了這筆，他一定會找一些理由，因為他避免被裁罰嘛！他可能會有個僥倖心理。

蔡：所以我們以一般公務人員來講，這部分是蠻少的，除了財產申報的問題。那有沒有接受廠商的投訴，或民眾投訴的部分？

C：投訴的哪一部分？

蔡：就是說他行為不良，比如說圖利廠商或他貪瀆。

C：我們接受檢舉的案件蠻多的。

蔡：那實際上屬實有哪些類型？

C：屬實的大概以採購圍標蠻多的。

蔡：就是指廠商來圍標，那我們公務人員有沒有疏失的？

C：公務人員圍標還要進一步追，追看有沒有疏失的部分，這個很難認定，要司法機關認定。

蔡：會不會有一些單位，像剛剛這些訂出來的處裡面，有哪些單位公務人員比較容易違反行政規範？

C：那當然是採購的，因為你跟民眾、廠商接觸機會大而且利益也大，所以會是比較高風險的局處，也是我們加強重視的局處。

蔡：那像他們違反的原因是不懂法規？還是被廠商利用？還是被威脅？

C：當然他們都是說我不懂，但是怎麼可能不懂，你來當公務人員最基本都要先受訓，一些法規都有，包括政風這些法規在受訓時都有，像是考上我們政風，他也是要在文官培訓所，去受基礎訓練，基本上這些法規他們都有基本認識。

蔡：那像您在這邊觀察，您覺得像是採購的工程單位，主要是什麼原因會造成違法？譬如說有時後是餽贈、飲宴或應酬這樣子的。

C：因為基本上你的職務關係，因為這職務關係本來就是辦工程，工程與廠商的接觸就會很頻繁，譬如我今天是工程承辦人，我是監督的角色，到工地監工，如果是到中午你要不要跟人家吃飯？

蔡：我們規定可不可以吃？

C：不能吃。依照行政院現在的規定，在偏遠地區沒有地方可以吃飯，才能搭伙，不然連這都不行。那事實上這行為蠻多的，吃久了感情也建立了，慢慢的就會收禮、收賄。

蔡：慢慢的就被同化了。

C：對，你的監督角色就慢慢地模糊了，你就會忘了你的本了。

蔡：你就會忘了你是要來幹嘛的。

C：以前我碰過的案子是這樣子的。

蔡：像這樣忘記了，因為開始稱兄道弟的，忘了他是誰，那還有其他的原因？譬如說是不是受到政治上的壓力？

C：看長官是不是有給壓力？有，以前我有碰過案子就是長官給壓力。

蔡：那這樣子怎麼辦？

C：他只好就辭職。

蔡：他們碰到這樣困境是不是會請政風單位協助？

C：會，都會請我們協助，像 XXX 政府辦了一個很大的案子，那個人以前還當過院長。

蔡：前院長跟現院長現在都有一些麻煩，現在被調查，那會不會有一些，我們看到國外文獻就提到說像現在地方政府都講求時效、績效，講求效率、績效這些對我們的公務人員來講，有時候會造成他們只好違法，有時候他為了在採購的一段時間內完成，就開出不當的或不依照程序，有沒有像是因為長官沒有說你要配合，但長官會跟他說你在多少內一定要完成，類似趕工，會不會也是造成原因？

C：這也是原因之一，但很小。像採購工程有一定的期程，譬如你今天蓋一棟建築物，要綁鋼筋、灌水泥都要一定的養護時間，時間也不能一直壓縮，只是說在規劃材料的部分可能會動手腳，可能會跟廠商勾結，設計某廠牌然後再從中收回扣。

蔡：所以主要是在監督角色的模糊。

C：對，監督角色的模糊。

蔡：那有沒有有一些是刻意圖利的？

C：有啊，他們可能有利害關係。

蔡：那您可不可以舉個例子，當然人名就不用講啦！這樣我就可以比較清楚。

C：像有些案件可能跟他長官會有關係，他會說你這不要罰，像違反採購這部分的問題，長官說你先不要罰，這個同仁可能會堅持要罰，可能會影響未來升遷或職務不保，會有這樣的情形，然後做出不正確的。

蔡：考慮到未來的職務升遷，這在我們地方的政治生態會不會很多？

C：會，XXX 是不會。

蔡：主要原因？

C：鄉鎮公所或是其他縣市會有的。

蔡：為什麼 XXX 不會有？因為知道這樣沒用嗎？

C：對，因為縣長蠻堅持的，縣長在這區塊他不會給你壓力。

蔡：為了他的職務升遷。

C：對，會。

蔡：甚麼樣的公務人員比較可能會做出這種事？

C：大概是工程採購、學校、鄉鎮公所都會，學校一些採購的人都會，從案例裡面看。

蔡：你們看案例主要都是採購人員？

C：對，採購比較容易跟錢有關，錢跟人牽扯在一起，所以採購的東西就比較會發生問題。

蔡：那有一些業務單位，譬如說涉及到准不准、可不可以，像這些違建、拆遷這

種會不會也有？

C：違建、拆遷這有個期限，我可以給你緩拆或列為優先。

蔡：這種像他們這樣的單位，他有裁量權，他會不會也是一個？

C：對，沒有錯，這個部分也會，像拆遷違建這部分就。

蔡：我們這邊也會嗎？

C：還是會，還是有一些。

蔡：比起來在我們縣府各個單位裡面比的話，這塊也是比較多？

C：對，這塊是比較多。因為他用法規來認定可以不用即時拆或是分期拆，分期拆怎麼分期，分到多久都很難說，就不知道了，可能會拖很久。因為我們縣長從上任就有一個理念，只要「不違背法令、對社會有益、給人方便」，這是他的行政三原則，這三原則與政風是相契合的。他把法先放在前面，不違背法令，對社會有益是公益不是私益，然後盡量給民眾方便，這是他一直強調的行政三原則。這與我們政風司在強調的，服務代替干預、預防重於查處，這些意思蠻像的。

蔡：有些受訪者提到或是研究的一些 paper 提到，有一派認為廉跟能是一致的，但有一派就認為沒辦法，特別在台灣這麼多相關的公務倫理規範裡面，你要廉就不能能，你要能就不能廉，我不知道處長對於這個的看法是？

C：我的看法是廉跟能是一定要結合的，一定是結合的，你沒有廉潔怎麼會富有能力呢，你行政怠惰、現在行政貪污，你怎麼會發揮能呢？

蔡：您覺得這當中主要結合的地方在哪裡呢？有些他為了怕犯法，怕被說圖利廠商，乾脆什麼事都不做？

C：依據法令的規定，從人民有利去做考量，這是展現能力的部分。廉跟能，我的看法是不衝突的，可以相結合，你要展現施政能力，應該是要與廉潔相結合，如果你沒有廉能基本上我認為你根本沒有施政能力，這機關就腐爛掉了！

蔡：我有聽到別的縣市處長提到，他們縣市首長在用人的時後，基本上有廉也有能是最好，但如果有廉沒能他就不會用，寧可會選擇有能沒廉，我不曉得這樣子？

C：有能沒廉基本上在風險控管上要很注意。

蔡：要很注意，所以這部分需要政風來幫忙控管？

C：對，所以這時候就會比較辛苦，像 XXX 政府就有一些人。

蔡：那像這部分的話，以目前 XXX 政府來說當然就沒問題，因為縣長在這部分很注意。

C：發現這問題，縣長馬上叫你走路。舉例來說，之前 XX 處長上班的時間發簡訊請你支持 XX，這牽扯到廉的問題。

蔡：那個是怎麼樣？

C：違反行政中立，而且發了一千五百多封，這樣回答你清楚嗎？

蔡：清楚。XX 處這樣做會害到縣長，所以其實蠻糟的。

C：對，蠻糟的。有些部屬做得不好，他叫你處長走，就要局處長自己自動辭職或退休，我來這裡兩年多就有碰到這樣事情。

蔡：就要他自己退休。

C：對，不要等到政風單位來移送法辦。

蔡：不好意思，我想再請教處長，看了國內相關法規，都是在說公務人員這個不行做、那個不行做，好像都認為我們會犯錯，但像國外的法規就不是，他們認為國家或政府應提出一些價值，讓公務人員應該可以遵循的，去 follow 的，而且認為這是公共服務倫理很重要的價值，不曉得處長您的看法是？

C：我持肯定的看法。因為基本上政風的推動也是這樣子的，服務代替干預、預防重於查處，然後興利優於防弊。所以政風單位工作的理念與過去已經不同，不是在做末端的查處，一定是從開始，為什麼政風與調查、檢察不同，因為到那邊已經是開刀治療了，政風是協助機關把行政業務推動的更有效率、更順暢。我一直常跟同仁講這個觀念，你是協助機關把業務推動順利，畢竟使壞、有弊端的員工，搞不好不到百分之一或千分之一，那個部分是末端，所以我們政風工作是在做正向的工作。

蔡：這也是這幾年政風在轉型，想要轉成這樣的。

C：所以有些記者或民意代表都在說，政風現在不一樣了，都是在講正向的東西。

蔡：如果想請您提出幾個公務人員的行事準則價值，你會提出哪些？譬如像是國外他們有的會用公共利益、公正、民主，您覺得目前台灣的現況來講…

C：用我們政風的角度來講？

蔡：對，像是您覺得比較可以做的、到可以提升的。

C：像是公共利益的部分，蠻重要的。

蔡：公共利益？

C：對，公共利益，像你就要考量到說是不是，你提出這個政策、執行這個計畫或這個採購，對大多數民眾是不是有益的？這部分很重要，比如你新辦一個工程，你是去討好某些少部分的，最後形成蚊子館，這很多…

蔡：這也是浪費。

C：事實上選舉到了你就會發現有很多這種事情。

蔡：對。

C：在我們 XXX 就很少這種事。

蔡：是不是因為資源有限，就沒有辦法做這種浪費的事？

C：應該是縣市長很有關係，這部分我覺得是很重要的，公共利益的部分是很大的考量點。

蔡：對，我們目前的法規都沒告訴公務人員你應該達到什麼？都只是在說你不可以怎樣，其實這樣不太好。

C：對對對，這樣不好。我特別強調政風以後要朝正向去做，提出什麼可以做，協助人家預防，不是什麼不可以，那些都是被動的東西。所以我們現在宣導都是主動出擊，做一些宣導的工作主要是在這裡。

蔡：想再請教處長，從整個政風體系、結構，和檢調還有調查局之間關係有點複雜，國家未來在推動公共服務倫理，就是我們在說公務人員廉政這部分會比較有效，應該要怎麼辦？

C：我想我們政風司在推動廉政署也很久了，事實上這構想是相當好，不要說要不要成立廉政署，最起碼我認為，應該賦與政風人員有準司法權，類似像是關稅局、海巡署在做查處的時候有準司法權，讓你有權力適當的調卷、訪談或約談的權利。在時效上，我們從一個控管機關的風險角度來看，我要讓風險消弭於無形，我能夠採取一些必要的準司法權的話，我是不是就能把風險控制下來？譬如說一個弊案發生，我要趕快把這個切除掉，這說法你應該瞭解。

蔡：我瞭解，像是你就已經很急了。

C：對，我舉個例，我們發現最近學校有些弊端的部分，我們要去調卷，他也知道學校裡面沒有政風，所以你來調我不給你，你也沒辦法，因為你們政風人員沒有司法權。

蔡：喔！那就沒辦法處理。

C：對阿，沒授權我們就僵在那邊。透過教育處長跟他協調，甚至我們同時跟很多司法單位檢舉，我們是配合調卷，用一些手段和方式，在不違法的情況下，這樣子對我們在整個查察弊端的方面，讓它成為末端的工作。我的意思是說在整個控管上如何讓風險降到最低，讓整個國家傷害更最小，畢竟你這些案子沒有查，這些貪污的行為會浪費國家資源。

蔡：有可能越來越嚴重。

C：好啦！案子查下去，這個可能會被判刑、工程也沒做好，兩敗俱傷，對國家形象也是很大的傷害。所以從風險控管的角度，我想是應該的。不管有沒有成立廉政署，我想應該是適度給予政風人員一些行政調查權，這部分就是我們的困境，我們政風人員的困境。

蔡：像您剛有提到說要去學校這樣層級調查，要瞭解校長的行蹤他都不同意的話，那如果是發生在機關的首長不是更困難了嗎？像是碰到他的愛將的話。

C：對，更困難了。因為大概就很難調查。

蔡：那像這樣子的話，您有沒有建議是可以解決這類問題？

C：這部分我們現在的做法就是，有具體的事證的話，我們會循管道報給政風司，政風司再協調檢調單位去做一些運用。

蔡：所以說政風人員和司法機關之間的關係會有一些些微妙、緊張。

C：關係很微妙、緊張，看你怎麼去運用，維持平衡，這很重要。

蔡：所以說很難做，像所有一條鞭人員都有這樣的問題，政風、會計、主計。

C：主計還好。

蔡：像警政也會有這個問題，錢又是地方編的，人又是中央。所以我想說這個可能有一些困境。如果從您的角度來看，您會期待未來政風做到哪些東西，就是未來展望的部分。

C：我想政風工作的重點還是做好預防，因為總是要與檢調單位有區隔，不是做事後的調查、追訴或是懲罰。

蔡：但是必要的時候，您還是覺得要有一點準司法權或是行政調查權。

C：對對對，這樣才有嚇阻的作用！不然無牙老虎沒人理你，連調資料都沒有。

另外一個部分，就是要加強跟檢調單位的聯繫，很重要。

蔡：他們願意跟你們合作嗎？我問的比較直接。

C：那像我現在在 XXX 跟調查站、檢察署都配合得很好，檢察長也是我以前老長管。襄閱主任檢察官，我以前在 XXX 政府服務的時後，他當承辦檢察官，都是他帶我們一起在辦案。像高雄地檢署襄閱 XXX，他是我從事政風工作這麼久，我在地方辦案的時候他會親自請我們去了解個案，要從哪裡著手會這樣去跟我們做溝通。以往只會找調查單位做溝通，不會找政風單位溝通。

蔡：這是因為處長您個人跟他們都處的很好，可是如果從制度上面呢？

C：制度上面沒有這樣，但是法務部一直有在加強這塊，這鐵三角，檢察單位、調查體系及政風單位，要加強密切聯繫。

蔡：那有什麼具體的作為呢？因為感覺檢調他們是很強勢的。

C：透過聯繫會報，但是那個都是比較，事實上還是要看互動情形如何。

蔡：有沒有可能建立正式的機制？

C：現在建立的正式的機制就是只有會報，檢調聯繫會報也有肅貪小組會報。我想那基本上那都是單向的溝通，因為檢察機關事後他們怎麼去做，你不是司法機關，所以強調。

蔡：也會強調績效的關係

C：對，所根本你不是司法機關，也不會提供你太多線索。

蔡：但要你們提供資訊，然後功勞算他們的。

C：這個我不敢講功勞算他們的。

蔡：我們也不是第一次接觸政風體系，我們大概也常常聽到。

C：對，所以我比較保留，我知道教授應該接觸的比較多。

蔡：我不應該這樣誘導處長，這不是我主要的，但這好像蠻值得討論的，因為我們會發現到，雖然好像靠各處長的人脈和人和是一個很好的方法，但是畢竟不是個長久的機制，到下次當處長您高升的時後，也許 XXX 就無法和各單位配合得這麼好，我們總希望有個制度。

C：有可能，因為這是首長互動，是人的互動，屬人性蠻高的，首長的支持率很重要。

蔡：那有沒有什麼辦法，就是說不管哪個首長來，他非要好好重視這件事情不可？

C：我剛剛強調說你總是要給政風單位一些 power，沒有 power。

蔡：要一個既協助又能夠制衡的關係。

C：對，目前沒有司法權，所以人家就更不甩你，這真的是一個困境，所以設立廉政專責獨立機關是蠻重要的。

蔡：幾乎是所有受訪者都這樣講，連民眾都這樣認為。我們有方法步驟調查，其實，民眾大概有九成以上都支持。有些政風的前輩提出現在政治領袖他在擔任地方首長的時候，看起來他很支持，或是在法務部的時候支持要有專責，可是好像最近兩年來都不想談要設一個專責機構的問題。

C：對啊！現在問題就在這裡啊。

蔡：當然我們也不是高層，所以也不太知道他們的考量。

C：對。

蔡：所以如果首長支持，政風就很好執行。

C：首長支持會很順。

蔡：這也與處長的人格特質也有關係吧？像您這樣就可以說服首長，讓他知道政風是來協助機關業務的，有些可能沒有，他就。

C：對，這就是你跟首長和政風主管的關係，你是不是要抓住首長理念在哪，你要契合他的理念，而且在不違政風的原則下，把工作推動順利，這是很大的議題。

蔡：所以說也有些處長沒辦法做到。

C：對，沒錯，會有困境。

蔡：那他們通常有什麼樣的人格特質？因為我之前有先訪問過一兩位中央，然後開始地方，他們有提到政風人員類型有很多種。

C：我沒有深入觀察，這部分我不瞭解。因為每個機關，像是 XX 縣政府的處長和縣長怎麼互動，像我了解 XX 縣長是蠻獨斷的。

蔡：我早上在 XXX 走，所以想說 XX 縣可以一起聊，可是處長就不曉得是很累還是幹嘛的，他就說我已經兩個多月沒有休假，就意思說今天要休假，那我就改天再跟他約，我在想說跟我今天連續走三個處。

C：你今天走三個處嗎？

蔡：對，早上在 XXX，剛剛在 XXX。

C：XXX 你談的怎麼樣？因為 XXX 的處長也是我的同事，他之前做的也是這個位置。

蔡：對！他說他家在 XX，他談蠻多的，他沒對首長有任何的評價，他是談很多 XXX 做了哪些事。

C：我資料可以給你參考

蔡：今天這三位處長就是給我很多的學習。

C：不敢不敢。還有哪些問題要請教？

蔡：我想基本上大概都有提到。

C：沒關係，您要哪些資料再跟我們聯絡。

蔡：因為縣府沒有甚麼毛病、問題。當然對於研究者來講，如果我們問到一個機關很健康，跟其他單位不同，就會覺得這可能嗎？

C：對，但實際的運作就是這樣。

蔡：您也有談到還有許多實際的例子，而且剛網頁上也看得出來。

C：像找縣長我都打一通電話說：秘書，縣長在嗎？然後就去找他，我跟他的溝通是無礙的。

蔡：處長也很重要，要瞭解縣長的口味。

C：對，你也要知道你自己的角色，雖然是一條鞭，但我們也是縣長的幕僚，也要契合他。我們的做法是，他如果有做一些違背倫理的，我們會提醒他，我們會做一些自己的處理。

蔡：那現在這樣，因為這是一條鞭嘛，像縣市長可以選擇他要哪位政風處長或主任嗎？

C：還是有，因為政風司會提供名單給他，他會看，如果不要他會退。

蔡：那他們標準是什麼？

C：我就不清楚，他會想說你們的人事是你們一條鞭，基本上是尊重的。

蔡：處長，非常謝謝。

END



## 公共服務倫理政策成效之研究：縣市政府政風主管訪談紀錄

### 訪談紀錄四

時間：99 年 7 月 7 日（星期三） 09：00

受訪對象：D

訪談人員：蔡秀涓（以下簡稱蔡）

東吳大學政治學系副教授

蔡：因為其實某種程度，你們其實也是一個具有監察以及跟公務人員有一定一個協助他們的角色。

D：所以是看我們縣府吧，應該是從我的角度看我們縣府。

蔡：嗯，對縣府，但是因為我知道的就是說因為政風是一條鞭，然後能當到處長的一定有在中央地方及很多縣市都有歷練，那我們也想了解就是說在從處長你這樣從一個至高點來看就是說在中央跟地方那公務人員他們可能主要違反的類型，其實這個公共服務倫理就是我們平常講的行政倫理或公務倫理，只是因為我們現在基於那個國際趨勢，所以我們想要在學界，我們想要有一點點區分，因為典型的行政倫理或公務倫理、常常比較容易被誤解成是長官與部屬之間的這個層級關係，所以我們就是目前法務部也還蠻支持，當然不是直接用這個名字，是用 OECD 的名字，其實就是我們所熟悉的行政倫理阿，公務倫理。那我們一般在目前相關的法規上面主要包含公務人員服務法裡面有一些規範。

D：對。

蔡：還有就是我們司裏頭，行政院，這個法務部政風司有訂定包含這個餽贈、飲宴就這些相關的這些東西。

D：廉政倫理規範。

蔡：對對對。然後現在也一直再推那個國家廉政建設方案，對，其實就是這個東西，我可以錄音嗎？

D：可以阿。

蔡：那這張處長您留著，這張我帶回去。

D：其實我看這個題目阿，跟我們的工作領域是有一點差距的。那我就想說，公共服務倫理政策或是公共倫理規範阿，這題目是講這個部分。

蔡：對。

D：我就想公共服務大概其實在機關裏面，就是講為民服務，有沒有差別？

蔡：倒不是為民服務，這邊主要特別是指，如果是公共服務就是為民服務，但是因為他加上倫理，所以基本上談的就是，說我們公務人員在為民服務的過程當中，他應該恪守的一些倫理上的規範，比如說像利益迴避阿，不得圖利阿這些東西。

D：好。

蔡：那就是說，請處長就是說從您的觀察，主要是觀察來看看說我們縣府或是您待過的縣市政府，那主要的這個我們公務人員如果說不想。不觸法，或是違反了相關的行政規則或命令，他大概會是用什麼類型來表現，那當然這個是其中的主要的一個題項，但是就是說雖然中央有做很多，但是其實我們地方做了很多其實是超越中央，或是有一些創新的，那這也是我們想了解，因為想看看就是說不同的縣市政府他做的一個情況以及跟中央相較是不是做得比中央快，因為為什麼會想要去了解這個，是因為國外的很多的研究還有實務上都顯示其實在這個部分。其實因為地方有他的生態，然後有他的一個特殊的環境，然後呢，他基本上做的都還會比中央，應該這樣講，跟中央是有不一樣的，對，所以這是。不好意思我這樣寫可能不太清楚。對。對。

D：所以我先確認一下，本次訪談是以我的工作經驗為基礎。

蔡：是。

D：XX 年開始我是在 XX 部當政風處處長，待了五年多一點，然後又到 XX 大概做了兩年三個月政風處處長。

蔡：是。

D：所以我其實在中央擔任政風主管其實蠻長的一段時間，那因為 XXX 改為準直轄市，他的人事跟預算就比照直轄市，所以在處長一職的職等上是有提升，比中央的幕僚機關有所提升。

蔡：所以這邊是十三。

D：對對對。而且他是機關首長。我們這邊有個特色，就是說所有的都是機關，原來的幕僚單位具有幕僚性質的他還是變成了機關，所以他在成為了機關他的其實在一些施政的空間上是比較大的。

蔡：是。

D：因為它可以編列自己的預算，它的人事的自主權也會相對的有增加。所以我大概從九十年開始我的經歷是這樣子的。因為你剛談到說中央跟地方其實我是有感受的。那這個題目嗯我其實來這邊。

蔡：處長您到這邊多久了？

D：一年九個月。

蔡：一年九個月，那您進入政風體系有多久了？大概？

D：三十一年，XX 年 X 月就進入這個體系，從九十七年十月一號我來 XXX，其實對我整個公務生涯的歷練和經驗來講是一個很大的衝擊和挑戰，因為公務生態是有很大的不同。老師剛剛講的說地方上有的工作步伐走的比中央快，這的確是。但是也不見得所有的地方走的都比中央快，其實要看環境啦。

蔡：對是。

D：譬如說地方首長他的企圖心，還有就是所屬的一級的機關首長，個別的機關首長的企圖心也有差異。

蔡：個別？

D：嗯，譬如說我們 XXX 的環保機關首長叫環保局長，他走的絕對是百分百超過環保署的腳步。

蔡：規定。

D：涉及到縣長的企圖心也涉及到他個人的專業和企圖心，所以他會走得比較快，譬如說我們最近報紙上看到，我們的國小教育的那個 XX 課程，他就走得比較快，可是如果沒有機關首長的堅持努力去突破，還有現任的教育局局長的執行力能夠達成，所以人的因素其實蠻重要的。

蔡：對，所以這個也會表現在對於它的員工以及部屬的一個倫理的要求上。

D：當然會。因為一個機關他的這個領導者是首長，雖然制度是一樣的，可是我覺得人的因素非常重要。譬如在一個地方政府，民選的首長換人之後，中央一樣阿，我們行政院的，閣揆若換人，他所用人、他的作風也會影響他整個團隊，不論士氣也好，目標也好，都會受到影響。

蔡：嗯。是。

D：作為一位政風人員喔，雖然有一條鞭系統的保護作用，其實我們也不是置身事外，但是我們在看一些機關間，因為人的帶動而執行了一些政策和規範的落實其實都有相互間之差異，所以我覺得人的因素非常重要。

蔡：人的因素。

D：當然「環境」你說重不重要，當然重要，譬如說在地方政府的環境，就須考慮到地方政府有他的民意監督的力量。

蔡：嗯。

D：或者是說民代的對政策的執行落實的影響比中央強很多那干擾也很多。

蔡：嗯。

D：干擾也多。

蔡：對。

D：所以在地方上有時也有很多這樣子的一些行政空轉，或者是很多瑣碎的事情的干擾，那當然就會影響到我們所謂的「公共服務倫理」的落實，甚至說發現一些違反倫理事項，所以我覺得跟機關首長個人的領導，還有「地方環境特性」，甚至干擾其實都有影響。

蔡：您說的意思是。

D：尤其是地方比較強烈。

蔡：民代的部分。

D：沒錯。

蔡：那您可不可以幫我們舉個例子，當然那個名字什麼的都是匿名。

D：對，舉例來講，最近媒體講說台中不是警紀發生問題嗎，因為警察人事、會計、政風都是一條鞭。

蔡：對。

D：在地方上生存，尤其警察它有很多高階職位之人事權被地方首長掌握。那因為地方首長掌握了之後就受到議會的監督。

蔡：嗯。

D：所以最近媒體不是有講說，因為台中的警紀問題，所以大家就想到說當初全面警政一條鞭的時候，預算是中央在掌控而不是下放到地方，那個時候在事權指揮調度上，在警察執行公務上受到的干擾是相對比較少的。

蔡：對。

D：但是後來因為「地方制度法」將權限下放，那這些地方首長掌握人事、預算之權限之後，那民意代表可行使審核、監督之權力。

蔡：嗯。

D：他們今天選上了民意代表，在地方它也許是代表了後面的一群人，或是一些利益團體，或是一個宗親，或者他很多支持者是利益的結合，所以上任之後未必如他個人說要善盡民代的高水準的問政品質跟監督施政，未必這樣。

蔡：嗯。

D：他其實薪俸之外還有獲得其他周邊利益，同時還要為他下一任連任要去累積一些資源，那麼這些民意代表關切再加上黑白之間的互動部分，所以在地方的警察其實受到很多外在壓力，請問在我們政風來講會不會受到壓力？

蔡：有。

D：還是有。嗯。我看到在人事系統及會計系統的人事調動其實是受到影響跟干擾的，因為在我們政風人員法務部是完全不下放，連一個書記的進用，都是法務部全權處理的。

蔡：嗯。

D：全部都是一條鞭的抓緊權限，法務部挺住了，我們大概就挺住了，但是人事跟主計他是九職等科長及主任以下他是授權給機關首長，當然有很多好處。你可以在人事的升遷領導有調度，可是呢，真正在有需要調整的時候，如果那個當事者運用地方民代來出面，來干擾拒絕，就可能調不動。譬如說一般有任期像我們三年一任。

蔡：對。

D：兩任六年一定要調走，那主計人員他是九年一定要調走，有少部分主管他做到九年還調不動他，因為只要一要調動他，馬上那個地方，譬如說我們講說XX，XX現在還是鄉，鄉公所的主計主任，假設我們主計處說認為說要把他調整職務，他就可能找XX地區的所選出來的議員能夠出面，那你主計你就會想到說這些議員對我有質詢權、有預算權、有法案的審查權、我值得不值得在這個環節上去跟他硬要做這樣的一個調整，所以當然會影響。

蔡：嗯。

D：那更不要說不是一條鞭的系統，所以「人事」在地方的生態中是受到非常大的影響，再加上民選首長上任之後他是不是有很多的，選舉包袱，所以從這些門路進來的人，其實因為他是有背景，所以他在整個機關裏面運作的時候，會出狀況的，或是比較不會安分守己也可能是這些人。

蔡：那我們政風能怎麼辦呢？

D：我們政風阿我們政風有一個好處就是說，如果發掘出貪瀆問題，我們是循著法務系統陳報，再移往檢調等司法單位偵辦。

蔡：嗯。

D：所以地方的運作利害關係好像食物鏈，官員怕議員，議員怕檢調。

蔡：嗯。

D：現有的這個食物鏈，檢調好像沒人怕。呵呵呵。

蔡：對

D：他不害人。

蔡：他不怕事。對。

D：其實檢調應該怕，檢調應該怕政風，但是政風的功能在檢調機關內是弱勢的。

蔡：因為沒有準司法權。

D：沒錯。所以有的時候他們建議成立「廉政專責機構」。

蔡：是。

D：說疊床架屋。我其實我這樣問一下，那疊床架屋是因為跟調查局。

蔡：對。

D：我請問那調查局發生問題的時候是該誰來防制？現在象徵性的「政風室」並沒有作用，其實有權力才越容易腐化，我們在地方上也會看到，檢調人員難道不會腐化嗎？人事跟會計不會腐化嗎？

蔡：腐化。

D：都可能腐化。政風的腐化這些年相對減少很多，為什麼，他沒有「權」嘛。

蔡：嗯。

D：對，利之所在，弊之所趨，權力在握，壓力隨之。

蔡：因為那個「職權行使法」一直沒有訂出來。

D：對，因為其實這是政治層面的，有人並不希望有這樣的政策出現，而受到雙軌式的競爭。

蔡：不過這個蠻重要的，因為就是聯合國反貪腐公約裡面，它其實很希望會員國能有一個單一的，那目前我也在幫法務部做這個，就是我們馬總統希望我們第三個簽的那個公約跟聯合國有關的就是反貪腐公約，但就是這一塊我們一直不能解決，就是說因為他的公約的第二章第六條就是在講你需要有一個比較獨立、統合、單一的一個機構，可是因為我國的政治生態，只能做到這樣子，一直沒有辦法去把他接軌。對。

D：地方的某部分檢調機關其實跟地方的生態結合的很深。

蔡：可是他們不是有輪調嗎？沒有嗎？這當然不是我們這一次，我不會把它弄進去，我只是覺得奇怪，但是這個不是只有處長提到拉，對。其實。

D：對，所以說喔，好，我現在因為題目走遠了，在地方上你說公共服務的倫理規範有沒有？有。

蔡：有。

D：其實中央也有。

蔡：是，還蠻多的。

D：地方上再怎麼變，真正獨立單行的不是那麼多，大部分都是從中央的規範再去做一些強化。

蔡：是。

D：有些做的是比較枝節的情況。譬如說好了，我們馬總統上任有推出「公務員廉政倫理規範」。

蔡：對。

D：因為他當初的競選政見說要「清廉施政，乾淨政府」，這就是他的實踐政策。

蔡：是。

D：其實我是懷疑只靠一個「公務員廉政倫理規範」以及「中央廉政委員會」定期開會就能夠達到乾淨政府的目標嗎？絕對不可能。地方上就把這個公務員廉政倫理規範就在地方去修正，有的是金額修高一點或是修低一點，都是枝微末節。

蔡：嗯。

D：但是「公務員廉政倫理規範」其實一點都不新鮮啦，八十一年時候，我們行政院連院長時代就有「端正政風行動方案」，裡面講的請託關說，贈送財務，飲宴應酬，其實是一樣的東西啦。

蔡：嗯。

D：只是最近再加了一些什麼稿費的要報備知會，什麼稿費。呵。

蔡：對。

D：這些東西精神還在那邊，但是你說這廉政倫理規範是最基礎的，公共服務的倫理規範其中最清楚的一項，有做好嗎？或是有改善到嗎？尤其在地方上，更嚴重，因為變成說地方的民代跟你官員的互動之中裡面應酬請託關說。

蔡：他們為了報備。

D：譬如說我在 XX 部推動的時候，把每個機關全部都納入評比，而且分成主任秘書以上的跟主任秘書以下的二類，在部務會議的時候公布讓首長們產生比較心，然後各機關首長會主動問我們政風：我這個月會不會報備的太少了。就是因為公務員廉政倫理規範，把它每個月拿出來比較，所以他們自然會主動遵守。

蔡：嗯。

D：當初是政務次長，還有從目前派駐 WTO 的前一任次長，他們主動送了以後我們把它拒收餽贈之禮品，拍成照片放在網站上，廣為宣揚。

蔡：嗯。

D：但是在地方上，我並沒有這麼做，因為這個生態環境尚不適合。

蔡：所以我們的政風處長或是政風的同仁他到了地方，它能夠揮灑的空間就有限了。

D：所以要另起爐灶，變革創新。

蔡：是。

D：因為我可能就跳掉了。

蔡：沒關係因為您其實 General 談，其實是很有邏輯的，當時這個題目設計是從我們那個學理上還有什麼制度，可是其實我非常仔細的在聽處長您講，您講的這些非常有邏輯，就是說因為這樣，因為您剛剛就有提到說因為有地方民代的關係，所以這些人進來，當然他就比較是高風險的，對，所以您是非常有邏輯的，所以這個不用按照這個，以處長您自己的邏輯，我們這樣看比較清楚。

D：好。到地方上你的工作方法有時要改弦易轍，裡面談到什麼公共倫理的價值，我對我的部屬阿，我當初 XX 部我剛去的時候。

蔡：是。

D：有五百二十五位政風人員。

蔡：好多喔，很大部對不對？

D：那 XX 部，對，民國九十年的時候，後來因為中華電信民營化，台灣台汽客運民營化，慢慢慢慢 XX 部的政風人員逐漸減少至三百二十位。

蔡：都是很大的

D：對很大。

蔡：這也是司裡頭建議我，因為我中央這次沒有辦法全做，他們就說這兩個部會一定要去。

D：然後到了 XXX，XXX 原來是縣轄市，後來變準直轄市之後他就開始有人事及預算的比照，但是因為預算沒有完全到位，所以現在我 XXX 是一百四十六位編制但是人沒有到齊。

蔡：就是法定員額 146，預算也沒有。

D：預算也沒有。法定員額一九幾。

蔡：那實質員額？

D：實質員額現在有大概一百出頭。

蔡：落差蠻大的。

D：我提到的「公務廉政倫理規範」，其實從八十一年政府就在推這個東西，我們都是宣導，一定是對員工講要宣導規範的內容是什麼、你收受東西你三天之內要報備長官知會政風，如果不應收的要請政風來幫你退比較安全，然後請託關說什麼可以去，什麼不能去，什麼是報備知會以後要去，這些我們去宣導，宣導以後有個知會，每個月我們報表會出現一些數字，但是這個數字未必正確，因為黑數太多了。尤其從長官開始，越是在當年越是長官越沒有。

蔡：嗯。

D：在高層互動禮尚往來的時候，我若還把它交給「政風」，這不是傷感情嗎？所以退的有沒有？有，不退的可能更多。

蔡：嗯。

D：所以，這塊從八十一年一直走到現在其實都尚沒有完全成功，但這其實是工務倫理的根本，我會在領導同仁的時候給他們一些精神的目標，我們也叫做

「主題歌」。

蔡： 嗯。

D： 譬如說我在 XX 部開始叫做「優質新政風」，有一年我記得就是人事行政局來作人力評鑑我們政風體系，那時候一個淡江大學前校長當領隊，我做簡報說叫「優質新政風」，他說為什麼叫「新」，以前的是「舊」嗎，你為什麼叫新，我回答：「新是苟日新，日日新」。

蔡： 苟日新，日日新。

D： 日新月異，與時俱進，每天都要進步，不要完全去沿襲以往的成規慣例。他說我接受，他當初來的時候設定，挑中央一個部，一個會，二級一個單位挑經濟部水利署，三級的好像挑了一個縣市政府，來評鑑整個政風機構，他到了中央，到了 XX 部來的時候，他帶隊，還有一些教授，他說我們來的時候就設定了，你們政風人員要精簡，上一次謝長廷院長的時候幾乎要完成的那個中央組織再造的時候。

蔡： 差一點點。

D： 他說我們設定說你們人員太多，可是他最後說來了之後被影響並說服，我認為你們政風人員不是多。

蔡： 而且還要更多一點？

D： 不是，因為我打了一個比喻，我說以 XX 部來講，是「不患寡，而患不均」，我說重要的單位要才必須要設置，我說全國我們政風機構一千零兩百餘個，你需要那麼多扁平化的政風機構嗎？我覺得未必，我覺得你放在上層機關其實他的機動力是比較強的。

蔡： 就是跨域的對不對。

D： 對，就像以前有一個警政署長叫做 XXX。他曾經大膽推動後來失敗，我覺得那個構想沒有錯，一定是執行時基層的反彈。

蔡： 嗯。

D： 他以前有一個叫做「流動派出所」還有叫做「見警率」。

蔡： 有有有。

D： 他說不要設那麼多派出所，派出所要設，但是可以精簡，把精簡的人力在巡邏車上，在流動派出所上，我覺得他這個觀念到現在我還覺得很好，那我的觀點是我覺得要強化司令部。

蔡： 嗯。

D： 要強化中央生產產品跟服務的效能，然後下級有權其實它是一個執行者，所以，所以是配置不均阿。你想想看，我們全國有一千零二十四個政風機構，就有一千零二十四個政風主任。

蔡： 對阿，現在只有一位。

D： 這些主任的歷練夠成熟，在基層的生態中，去做一些我們政風推動工作嗎，他還未必成熟，所以放在那邊，它的功能其實是很基礎性的，他是不夠的。那怎麼彌補，要由你的上層政風機構以這個資源、人力以及推動的政策都要



用「中央廚房」的理念，來供應餐點嘛，但是你跟著我走，那大家走的是一樣的路，眾志成城，等一下我舉幾個例子。

蔡：是。

D：所以廉政倫理規範推動到了地方上，議員的生態，尤其在 XXX，常有的公務互動就是吃吃喝喝，然後你不去他說你不尊重。

蔡：一起去？

D：所以我到了地方上服務，堅持到最後他們也等於是默許式的接受，就是說團體性的我參加，個別的一律不參加，可是你要擔當什麼風險，喔，你是不是看不起我們這些人，你中央來的喔。

蔡：民代。

D：那在質詢上，在預算上難免會有一些意見被挑剔，所以更不要說到了鄉鎮公所我們的那些比較資淺的同仁。他們要面對很草莽，會拍桌子的，罵粗話的阿，可是那就是我們現在的第一線地方政治的生態阿，其實我在 XX 部我自認為我推廉政倫理規範的部分推得很紮實，可是我到地方之後，糟糕，推不動了。

蔡：對。

D：可是推不動，人就是這樣，被逼了之後就想出了一套因應策略，走在全國之先，我推個什麼東西，我們的心態是這樣想的：廉政倫理規範你說破嘴一直去宣導、宣導，或者說他真正被人家發現有了不當的飲宴應酬，大不了按照公務員服務法檢討責任。其實廉政倫理規範本身沒有罰則。

蔡：對沒有違反規則。

D：我們還要回溯到公務員服務法，公務員考績法、懲戒法去懲處。

蔡：找一個法源？

D：你要想到懲戒都很難，除非他尚有其他本身的違失，因為重大違失行為中，不當的飲宴應酬，贈送財物，可能只是一個手段，或是一個過程，這沒有罰則，大家沒有警惕心嘛，我在這邊阿，地方上也有一個好處拉。

蔡：沒關係。

D：在地方上喔，如果、地方首長有企圖心，你可以做很多突破，你在中央，中央的部會首長負責重大的政策。

蔡：政策。

D：你這個員工的小事還要我幫你背書嗎，我在 XXX，我們 X 縣長說全國不敢做的，你跟他講我們這樣我們是全國首創，而且做了的確有效果，因為他很聰明，他說有效率，他就聽。

蔡：所以處長你就說服他他就會聽。

D：對，說服他之後我們就透過既有的平台，馬總統上任以後，他的兩招廉政改革，「公務員廉政倫理規範」、「中央廉政委員會」，其中地方要相對設「廉政會報」。

蔡：喔對。

D：那這個平台就很有運作價值。

蔡：那你們多久開會一次？

D：我半年開一次。

蔡：這樣的頻率在是中央規定的嗎，還是自己可以決定？

D：原則上我看別的縣市喔，有的只開一次拉，最多。

蔡：一年一次阿。

D：最多開兩次，因為中央廉政委員會原規範是說一個月開會一次，但行政院也開不了這麼密集，還有就是，上半年我就沒開，因為我每次開，我是有目的，每次兩個提案，就是藉這個平台來背書推動。

蔡：嗯。

D：推動一些我們想要推動的新東西，而且我每一個提案決議以後，就是我要推的新東西。

蔡：像這種這些政策阿，創新阿，還有廉政會報的次數，我們在網頁上可以看得到的嗎，這是屬於資訊公開的部分。

D：有公開。

蔡：嗯。

D：有公開，但是他未必整理的那麼好，因為承辦人是片段片段片段。

蔡：是。

D：譬如說喔，我講廉政倫理規範。

蔡：對。

D：我到這邊宣導一回事，但是。

蔡：沒關係啦還好，這邊才幾分鐘而已。

D：好，我就推一個叫「正廉專案」。

蔡：正廉？

D：正廉就叫做「公正廉明」，公正廉潔、廉潔公正，現在考試院不是也有定一個新的叫做常任文官的一個什麼核心價值？

蔡：喔也是類似公共服務之類的。

D：對對對。

蔡：可是那個沒什麼人知道。

D：所以很糟糕阿，所以。

蔡：而且是院訂的。

D：所以很糟糕阿，定了之後就束之高閣。

蔡：這是我第一次這個請教幾位先進，是您第一次提到。

D：因為我要跟人家上課的時候我有整理。

蔡：喔喔。

D：我不但有整理喔，你看喔，因為你題目出到一個價值喔。

蔡：對阿，其實目前我們都沒有人談「價值」喔？

D：價值喔，行政院九十三年那個時候就以「創新、進取、專業」作為全體公務

人員行政服務的核心價值，但是考試院在九十八年十一月的時候頒的叫做「文官核心價值」，它就叫作「廉潔、忠誠、效能、關懷」。

蔡：不是差不多嘛？

D：有沒有人知道，沒人知道。

蔡：沒人知道，它訂這個幹嘛？

D：因為題目有出到道價值阿，那法務部的價值是「專業、熱忱、負責」，這是施茂林部長那個時候訂的，那我們政風人員也有，政風人員叫做「專業、熱忱、負責、關懷、公正」，那我自己也有，我自己對。

蔡：XXX 的？

D：我做政風人員的典範價值，就是「政風業務要追求實質的成效」，你要去追尋績效，數字的績效，這是我跟他們的勉勵，這典範價值是第一個，然後，另外一個「政風人員的正己示範」。

蔡：嗯。

D：政風人員當你上班你走進大門就是要起示範作用，還有一個就是說，「政風工作要有他自己的信念量尺」，我是有自己做整理拉，那信念量尺是什麼？就是「良心、使命和功德」。

蔡：那處長可不可以提供給我，還是我網頁上可以找到？

D：那看不到。

蔡：那您。

D：我事後我再把它整理一下。

蔡：我請那個，你請那個，我要可以跟外面的。

D：因為我經常跟我的部屬去，我自己有整理，因為我覺得，如果你沒有中心思想，你怎麼去帶領一個團隊，你會搖擺。

蔡：嗯。

D：因為你後面有講到說什麼壓力什麼績效。

蔡：對阿，就是說譬如說我們。

D：對對對。

蔡：就是我們縣政府這邊，您剛剛有大概提到說，「民代」導致公務人員他不得不一起去配合。

D：我還要講到「首長」，首長我剛剛講說好的地方一線突破，但也有不好的地方，包含員工很多違反公共服務倫理的事情其實也來自於首長的壓力，那我把這個講完，廉政倫理規範又叫做政廉專案，大家怎麼想法，我認為說我們苦口婆心一直告訴你們說請說關說飲宴應酬，你一直每年講，其實我知道八十一年就開始講到現在，為什麼沒有用，要有一個嚇阻的力道，就像我們去宣導說酒後不開車，但你光講有沒有用？

蔡：沒用。

D：攔檢你嚴重還要科以刑法的公共危險阿，這個怕不怕，怕，戴安全帽在 XXX 會抓大家都乖乖戴，到中南部誰理你阿。

蔡：對。

D：中南部鄉下的紅綠燈往往是參考，所以這東西還是要有嚇阻力道，可是現在苦無嚇阻的力道，那我就在研究啦，我現在就透過我們「廉政會報」阿，我就請警察局做一個他們一個警察風紀的報告以後，我就做回應的建議，建議出來然後縣長就裁示說，說我們把它當作研究案，研究之後我們就，從今年五二〇已經開始做。怎麼做，警察局他本身有要求他們的員警，定期的去臨檢一些妨礙風化風俗場所，他說這是一個計畫，所以他們本來就在做，譬如說XXX有一百五十個派出所，他們每周都要做兩次臨檢，有的時候是妨礙風化風俗場所臨檢，有的時候是路檢的酒測，他反正是每個禮拜就兩次，那我現在就是要求他們說，你們去臨檢的時候幫忙抄顧客姓名，和身分證字號，以前他們不抄的，只是看有沒有逃犯，他們有掌上型電腦，然後看到你頭髮剪短短的，戴個眼鏡，比較有公務員形象的幾乎都不問，而且現在的身分後面有沒有職業欄。

蔡：沒有。

D：所以這麼多年來他們都不抄的，但是我現在就是要求你們看到這種妨礙風化風俗的，我們叫做不正當場所就有女陪侍嘛。

蔡：對。

D：公務人員出入的話，直接來講是跟廉政倫理規範違背，再進一步來講，他去這種場所，不是他的消費能力能負擔，他不會自己去，可能是廠商陪他去，他如果是正正當當作生意，去承包一些業務或者工程，他為什麼要請你去這種高消費的場所，或者說夜不歸戶的那種，然後抄這些，抄了回來之後，我就把我們的人事系統結合起來，用身分證字號去查，一查就會查出來在哪一個單位。

蔡：有哪些公務員去。

D：在哪一個機關在哪裡服務，這時候我們再去確認這個場所，為什麼會去臨檢，它是有女陪侍？它是賭博性電玩？他是德州撲克？什麼大家樂？回過頭去，我再通知政風人員去找他的機關，去請教這個你為什麼十一點半在德州撲克的這個賭博性電玩的場所被臨檢到，向他交待，這個，或是說為什麼在這個有女陪侍的小吃店，越南店去飲宴，然後在這樣子走「行政肅貪」，行政肅貪是什麼東西？這也是我來XXX推的，行政肅貪就是司法訴貪，時間花得很長，對它沒有即時的嚇阻的效果嘛，他們走行肅貪首長的行政權運用馬上就可以發生顯著的效力嘛，走這條路然後就可以，那我這樣清喔，我從五二〇開始清，十天，警察局給我一大疊臨檢資料，我們就在這邊清，用那個土法煉鋼，一個一個key進去清，清出來之後，再去追。所以這些是一個嚇阻的力道，所以那個聯合報說這是我下的猛藥，我說對。

蔡：這個方法好耶。

D：對。

蔡：真的。

D：然後我跟 XXX、XX 縣的處長都講過，我說我先來試辦，若有成果而且技術可行，我們再來區域聯防。

蔡：這樣你會不會有危險？我是說報紙都寫說是你。

D：對，用機制來的話喔，不是個案的話，頂多會質疑我，因為這裡面當初還有一個資訊公開法，電腦個人資訊保護的，那我們在這個法令中去找出一個可行，因為有議員曾經質詢警察會認為說為什麼給我找麻煩，我的勤務夠忙的啦，我變成我如果只是過去你抄，我只是檢查過去抓逃犯，我也許只要花十分鐘，可是我要幫你抄我也要花二十分鐘，可是我有一個獎勵措施，如果因為你的臨檢我們有所收穫。

蔡：破獲一些。

D：回過頭去敘獎，又有獎勵措施，目前的確有斬獲，可是我尚不滿意，但是技術可行，我等兩個月以後，我就帶著我的成果我去找 XXX 政府我們要聯防，為什麼，因為很多他是跨區進行消費。

蔡：嗯。

D：我的警察局只能清 XXX 的。

蔡：必須是全國。

D：對所以這個應該法務部做。

蔡：對我剛剛在想，這樣子處長您剛剛提到一個問題就是說，我因為跟法務部司裡有接觸。

D：很好阿。

蔡：他們那個職務列等還比我們處長還要低。

D：對。

蔡：所以這樣子領導統御上不是很奇怪嗎？

D：沒有阿，我們的考績權，人事調動權全在法務部。

蔡：對阿可是我。

D：我們很尊重。

蔡：我了解，因為從劉前司長到管前司長，到目前的張司長其實那個對於這一塊的 commitment 是不太一樣，熟悉度不太一樣，那當然我們自己，這是題外，我們感覺就是說，前面兩任的前司長比較積極一點，那現在就好像。可能剛上任吧，還是怎樣我不太清楚，比較相對上的確。沒有看到很多作為

D：對。法務部的問題還不僅僅是人的問題，他走的是主流績效評比。

蔡：有很多的受訪者提到說，這個，那個政風的績效的指標是有問題的。

D：所以我推動「實質成效」之追求。

蔡：這個可能下次要做這個問題。

D：有些東西都是員工感受，卻沒有績效的，講現實一點，我們也不見得在乎有型的績效。因為外人不能體會。

蔡：這個的重要。

D：對，我經常跟政風班學員上課，我說我以在政風界的「製造業」自居，我們

要推動一些由無到有的東西，我不希望政風界永遠其他政風人員都只做印刷業。像「正廉專案」，我願意我們拋磚引玉，我其實還沒推動之前我就拿了一份給我們司裡的查處科科長，我說我要推動喔，當然也會遊說他們一起來推，他們跟內政部警政署協調之後，查詢就不是我在 XXX 查，是全國查，全國去用，那個形成的力道絕對對公務員廉政倫理規範的落實有加分的作用。

蔡：這個就是目前最重要一個部分，就是說因為我早上才剛寫完那個跟聯合國反貪腐公約的落差，一早五點多起來寫，就發現一些制度差很多。

D：因為以前我在研究的過程中，我曾經想透過稅捐單位，可是我們的財政局他說只有地方稅的資料而不可行。

蔡：嗯。

D：如果清到的是一個公務員，而且他承辦是一個招標案，我就很好奇跟他在同一個包廂裡清到的其他人他的身分是什麼，如果我能夠知道說他剛好跟他業務往來的廠商的業務人員的話。

蔡：那這案子馬上就可以處理了。

D：對，可是我就想到說，我們每年不是有報所得稅嘛，所得稅是什麼，在稅捐他為它可以列印出來你去年的。

蔡：所得。

D：薪資全年所得是在哪一個地方發的，如果一看是這家公司，這家公司跟我們有往來那不就中獎了嗎。

蔡：嗯。

D：可是我們跟財政局了解，財政局雖然可以看到北區國稅局給他的畫面，可是那個資訊不是稅務單位所有，那我如果是法務部的話，我就可以透過財政部用到這個，所以我回頭找我們人事單位，跟他們溝通協調初期說這樣不行阿，我的電腦只有。

蔡：人

D：我們部內的正式人員，臨時人員是另外一個系統，那鄉鎮公所又是另外一個系統，警察消防又是另外一個系統，我說可不可以整合，所以他們把它整合在一起，為了我們這個專案特別整合出一個系統，或者要單一的只要身分證進去，出來他在哪裡服務就好，可是我們譬如說清了一千份，我們也許只找到二十份，可是我們 key 的過程中可能還有五十份一百份也是他機關公務人員，在我 XXX 的資料裡清不到，可是法務部做的話他有全國性的，能不能做？

蔡：可以阿。

D：可是我說沒關係，等我做到成效再說。

蔡：嗯，讓你先做。

D：對阿。

蔡：而且我等一下剛好是十一點要去拜訪他，不知道他會不會提這個。

D：你跟他講，你說講的「正廉專案」已經有所成果，技術面已經沒問題，已經準備好要跟他聯防了，你就這樣跟他講。

蔡：其實新加坡會這麼有成效，就是因為他們有一個專責機構，然後事實上他都可以指揮檢調系統。

D：十一點。

蔡：沒關係啦，他那個比較早，您的時鐘比較快一點，事實上現在應該還沒有。

D：我就跳掉了。這是全國第一本，我專門做「製造業」。

蔡：這個應該是司來做才對。

D：這是我今年四月剛出版。

蔡：是喔，這是很重要的這個。

D：全國第一。

蔡：這個可以給我嗎？

D：送你阿。

蔡：好謝謝，謝謝。

D：同學要不要？

蔡：處長送你一本阿，那個我們台灣透明組織阿正在想說要出一些書阿，讓我們政風體系的人參考，其實您這個就已經寫好了嘛，就比中央的還要多了嘛。

D：它的背景，我寫在序言裡面，這序言及架構是我寫的，這個架構，我把整個廉政倫理規範分三篇九章，敬業服務，陽光法制和責任規範。

蔡：這個都可以出書耶，你可以去，你可以提供給那個要考政風的人員。

D：我第一版是三百多頁。

蔡：因為我們那個 X 副校長處長應該知道 XXX，我們現在在想說要出一系列的書，那已經不用了嘛。

D：這是我裡邊的一個股長和一個科員擔任主編，兩個都法律系的。

蔡：您真的很謙虛，您竟然沒有把自己寫在最前面。

D：不是，我只要看到這個就好了阿，因為他們會問這個這個時候的處長是誰阿。

蔡：對阿。

D：對不對。

蔡：可是有些他還是會直接把它寫上去。

D：精彩的告訴你喔，你講說「廉政倫理規範」，我全部把他整理出來，人事處謝謝我，哎呀，把我們人事有關的服務規範都放進去了。

蔡：其實我都覺得人事這一部分應該要整合到政風，當然這是以後題外，我想我的那個最後的政策建議我會把這個寫上去，就是說我們現在太多，你看人事也負責一點，然後會計主計也負責一點，然後有的是在研考單位負責一點，然後有的是在秘書單位負責一點，這樣子是蠻糟糕的。

D：然後。

蔡：是。

D：原本東西寫的構想是我在 XX 部的時候曾經做了一本小手冊，叫做「依法行

政積極任事」，然後「兼論便民與圖利之區別」。

蔡：處長我正想要請教你這個問題，這個也是沒有寫在上面拉，可是後來其實我在幾次的訪談當中發現這一個可能是最重要，因為國內有一個兩派說法，一個認為說廉與能是沒有辦法並存，然後另一派認為說你沒有廉怎麼可能有能，那剛好部長提到說您在 XX 部編的冊子，我想請教一下處長您覺得這兩個的關係會是怎樣？

D：廉能必須併行，因為我們看過太多非常有能的人，因為沒有能它反而是造成禍害。

蔡：對。

D：XX 非常有能耶，當年在法律系因為我們年齡差不多，他讀書的時候都當神話在傳說，台大法律系有個大三就考上律師，當年律師一年只取七個，他考上律師，然後當時有一個海商法的教授叫 XX，給我們上海商法。因為海商法當初是個比較表較少人去專攻的，當初我們貿易才幾個 case 嘛，他去打這個。我們去旁聽，哎唷，XXX 在那邊一個台大三年級的學生律師跟我們海商法的老師去辯論，他有沒有能，有能，作怪嘛。

蔡：對，前面所做的都已經完全沒了。

D：所以到地方之後，廉政倫理規範我下了這個猛藥叫作「正廉專案」，就是公正廉潔專案，我覺得會成功，可是成功也許只在我這一塊，我在自我陶醉的成功，因為法務部可能不理我，沒有關係，我至少留下說我們曾經做過，是成功的，因為，我快六十歲了，隨時可以退休了。

蔡：沒有包袱了。

D：沒有包袱了。這一塊。另外一塊，我就是做這一本，做這本的動機是什麼，我廉政倫理規範有那個外聘學者，其中一個叫 XXX，他也是大砲敢言喔，那我報到的第一天，我們縣長就跟我講說我們的臨時人員有將近四千人，他們法律觀念很差，經常出問題，然後到了廉政會報的時候，跟 XXX 說要考試，而且我們的一些案例我發現很多科長級的很危險，完全不懂阿，怎麼考呢，我們每個人的素質不一樣阿，我說我來出一本書，所以這本書是農曆年的時候下筆，九天年假我有六天坐在。

蔡：辦公桌。

D：坐在書桌電腦前，我沒有出門，可是其實寫的是什麼，六天一直在改，寫的是這個東西和寫序言，我先寫這個，我寫東西我是先寫前提，然後再寫這個這三節，這三節我要區別因為我要讓人家把它當工具書嘛，所以你看我們編的像工具書方便去翻閱，然後這裡面不能錯，第一版寫了三百七十幾頁，我怕太多，同仁消化不了，改成兩百五十二頁，然後我就辦了，我上半年考正式人員，下半年考臨時人員。

蔡：所以全部各個業務體系的都要，不只是政風？

D：對，我明年考區公所，因為我們二十九鄉鎮市近來就歸本府管，就考區公所，這樣區公所一萬二我們今年八千，警消也是分兩年，大概一萬，不過這個是



四萬人的讀書跟考試計畫，我就編這本教材，然後上半年是科長以下我考了三千九百六十三人，考完了。平均是七十六點八分。

蔡：算及格拉。

D：不錯，然後有四個人考一百分。

蔡：好厲害。

D：好棒，然後我下半年九月要考臨時人員，他們雖然叫苦連天，可是形成風氣之後。

蔡：而且這樣對他們有保護作用，比較不會觸法。

D：我們在大禮堂會考，每場大概有兩百五十人，我們收考券的時候，很多人都來感謝我們，公務人員幹那麼久，不是因為你們印這個書逼我們考試，我還不知道有這些。因為我們這裡面有很多自我保護的東西，而且最精華的一個精神，就是我們這本書本文的第一行，這是我寫的「依法行政的目的在積極任事」，那依法行政不是要你保守退縮，是積極任事耶，對不對，這篇是我自己寫的，我就引用馬總統兩段聞聲救苦的談話，然後，便民圖利裁量的定義分際，因為這些就是基本觀念，所以這本書的目的，為了要我們的同仁有信心去積極任事，有素養去依法行政。

蔡：是。

D：所以這是一個建設性的推力不只是考試。好，所以這個是不是猛藥，是，全國沒有人敢做。

蔡：對阿。

D：因為太難了，員工的素質有高有低。

蔡：那您這個部份您剛有特別提到說首長部分，那他自己還是其實根本不需要經過首長？

D：因為我的廉政會報是所有一級機關首長參加的。

蔡：所以就等於背書了？

D：可是縣長強勢阿，縣長在這邊支持哪個首長敢反對，所以就是背書拉，背書我就推，推的時候用盡努力。團體我排名，我說在總平均以上的機關我公布，以下我不公布。

蔡：這還蠻好的。

D：九十分以上的公布，一百分的我還買了一個三百二十 G 的隨身硬碟獎勵。

蔡：禮物。

D：每個人送一份，給他榮譽，然後五十九分以下的。

蔡：這個我在網路上可以找到嗎？

D：可以。

蔡：因為我會有一個是各縣市作的一些創新的比較，那處長我想這邊就是等一下因為時間的關係，我想最後再請教處長，因為其他部分處長大概都已經有提到就是說，那我想提到請教一下就是說，那在目前我們縣府裡面阿，您有提到就是說其實有一些造成公務人員的他不得不去違，那這些主要會是來自於

哪些因素？

D：其實。

蔡：那還有一個就是這個部份就是說，我們目前在人事的升遷阿或者是說任用上面會不會去考量這個公務員他的廉潔方面表現？。

D：會。

蔡：會結合嗎？

D：會結合。

蔡：那有法源嗎？

D：沒有。

蔡：因為目前中央是沒有法源的。

D：結不結合還是看你這個首長。

蔡：首長，那目前我們縣府是有的？

D：首長自己你如果做得還不是那麼標竿的話，他就不重視。

蔡：那我們縣府這方面呢？

D：縣府我當然重視阿，不是我啦，我們縣府不可能，因為很多外力。

蔡：對。

D：我剛才講喔，你說這個。

蔡：但是您覺得應該要就對了。

D：當然我們個人來講喔，個人有的是他自己的法治素養的問題。

蔡：對。

D：還有利益的誘惑，酒色財賭毒都是誘惑，因為我稱這些叫貪腐之源，貪腐的源頭是這些，人家一定用這些手段方法來跟你去稱兄道弟阿，然後吃人嘴短，拿人手軟，到最後，後面就是這樣，好，這是「個人的問題」。

蔡：嗯。

D：還有就是「環境的壓力」，還有「績效或是升遷的競爭」。

蔡：這個績效是什麼情況下會導致我們的公務人員做出不當行為？

D：有些績效並不是一個整個績效制度，有些只是說這件事情我要快，要馬上出來，那承辦人被壓了之後，他就不顧。

蔡：程序。

D：不顧程序甚至不顧一些限制禁止的東西他就蒙著頭做，有的時候我們找來問，很可憐，他說長官暴跳如雷壓著我一定要做出來，我哪裡顧的了什麼，甚至會出現一些違法反規之行徑。

蔡：這種比例。因為為什麼問這個，就是說那大家現在又要求績效，那比例會不會很高？

D：就不算高，但是有就是說，很多是因為自己，自己把持不住受到利益誘惑的很多事。

蔡：這是個人您剛剛處長有提到。

D：對這是個人，但外在因素喔譬如說他想升遷。

蔡：升遷。

D：譬如說這件事情長官交給他，所以我們會看到某些少數案例，他情願辭職不幹，他承受不了。

蔡：這都是環境造成的。

D：對，所以我幫他開個門，你碰到困惑的時候。

蔡：我們這邊，就是我們一般縣府的員工包含這個二級或是其他相關的單位，他們有困難來這邊主動求這邊協助。

D：我有一個「法制科」，有一個「諮詢窗口」。

蔡：那每個月大概平均的案件，或是一整？

D：很多，因為為什麼，我來的時候，我去年做了一件事情全國也沒做的。

蔡：就是。

D：我用我自己的政風人員，我訓練了十二個人，成立一個叫「廉政宣講團」，然後我去把它包裝成半天的一個活動，半天的活動我去講話，機關首長在場也致詞，然後我有兩個主題，各五十分鐘，講完之後，有綜合座談，綜合座談我現場還發問卷，最後我再去抽現場抽五個人，留下來跟我們到場的科長以上的作一對一的二十分鐘的深度訪談，所以我在這個包裝裡面喔，有長官的來一些訓勉，然後有兩個專題的各五十分鐘，然後呢，然後也有綜合座談，雙向交流，同時我現場發問卷調查，然後最後還有抽籤式的個別訪談，這個我包裝成叫「廉政日」，我這件事情。

蔡：這個我網頁上可以查到嗎？

D：可以。

蔡：這個不僅有宣導，其實也有明查暗訪的效果。

D：對，它把預防工作整個包裝在一起，對，因為他最後抽到的人跟我們講什麼機關首長不知道阿，因為我是隨機抽的阿，很多人會跟我們講，他還會留下電話，我們在一個禮拜之內我們會主動跟他聯絡，這叫交朋友，然後，我們也會告訴他們我們的法律諮詢窗口，我們大概辦完的時候會很多，慢慢會辦。

蔡：嗯。

D：那我在 XX 部首創，我 XX 部作了五十八場巡迴，精彩的是特別是那各五十分鐘，我們都是用話劇式的，把它編成整個劇本，用說學逗唱，然後現場還有有獎徵答，贈送獎品，所以現場我經濟部對這個活動我是現場，現場問卷回收，總滿意度部是，五十八場四千多人，平均九十七點五八。

蔡：嗯嗯，幾乎百分之百。

D：對，那我到了地方我一直在質疑我地方的生態，可是我後來還是硬著頭皮推。

蔡：嗯。

D：一推之後，二十五場，我只作了二十五場，兩千六百多人，回收之後，九十七點零三，也是這麼高。

蔡：這麼高，表示大家都很需要？

D：對，X 處長曾經請我去邀集他們那個七等以上的股長在 XXX 立美術館的會

議廳，我作了半天的經驗交流跟示範觀摩，他想如法炮製，可是後來在 XXX 沒推。

蔡：XX 是不是應該。

D：它資源比我還豐富，可是他們的心態它們沒有要推，後來他說不好意思阿，我們推了幾個月內部有阻力阿，我們現在改弦易轍，我們交給社區大學。

蔡：對，阿我就有去幫社區大學。效果不一樣阿，對象也不對。

D：可是社區大學跟你自己政風人員完全不同。

蔡：對。

D：因為政風人員變得跟我交朋友，原來政風人員是可以這麼親切，而且我每一場我都到，然後所以你在電梯裡會發現，他們每一人都會跟你打招呼，變政風人員是朋友，所以這樣一波一波的推出來，我們自認為我們這個系統我們真的是幫他們開一扇門，就是說當你碰到困惑發覺說可疑。所以有些人它遇到問題，首長給他壓力他很怕都來找我們，找我們一邊哭我們幫他解決問題，甚至我們幫他。所以這就是我跟同仁講的，這是功德。

蔡：對，您剛剛提到。

D：良心使命公德，這是我們一個價值的信念的量尺，用這個來衡量自己，對不對，所以還好自己有一塊田，所以法務部的績效評比我向來排在後面，因為那些東西困不住我拉。

END

## 公共服務倫理政策成效之研究：縣市政府政風主管訪談紀錄

### 訪談紀錄五

時間：99 年 7 月 7 日（星期三） 11：00

受訪對象：E

訪談人員：蔡秀涓（以下簡稱蔡） 東吳大學政治學系副教授

E：剛剛講的那些，我也覺得沒有問題，都可以運用。

蔡：不會不會，我想說基本上可能會在這個我在寫政策建議或者是什麼。基本上如果處長覺得不太適合以處長身分，或者是我會說我有請教或是怎樣，但是基本上我一定會善盡匿名的研究倫理，我們知道這是我們本來基本就應該做到的。處長我想這個部分基本上倒不一定是這樣 1、2、3、4、5、6、7，而是說處長您覺得哪些是處長您覺得非常、很重要的，對於政風的未來還有對於目前的公共服務的倫理上是很重要，那當然就是說其實第一題我先跟處長報告一下，第一題基本上就是說這是因為我們觀察到目前我們相關的制度都是在講什麼不可以做什麼不可以做，可是其實我想從處長您這個角度來看您可能是不是也會認為說應該有一些價值是可以作為我們全部公務人員遵循的，好那我們在國外他們很多可能講的是民主，可能講的是公共利益，可能講的是公正，但是我們攤開台灣目前的法治，大概全部都是，有的話就是廉潔兩個字，沒的話就是都沒有 所以這是大概是這樣。那第二個部分其實就是說想去了解中央與地方有沒有差異，那如果說有些是我們網路上找得到的資訊，或者說他其實是有書面，我相信市府做得非常多，因為我們 TI 一開始成立 X 老師。您給我們很多的協助，這個地方大概主要是在講這個部分，那第三個當然就是說其實是目前我們看國內研究上比較少，就是說，我們以這個，以市府來講或是以處長您待過中央與地方來看，那我們公務人員他違反了這個相關的廉政法規，也就是所謂的公共服務倫理，那主要是以哪些類型為主，或是他主要是違反哪些法規，那這個不同領域，業務領域會不會有不一樣，會不會有些業務單位很多喔，有些根本就沒有發生，那還有當然第四個是跟第三有些 linkage。就是說那讓我們公務人員他可能會發生這種不倫理行為的原因是什麼。

E：嗯嗯。

蔡：那這個可能中央地方還差蠻多的，因為地方直接有可能民代的壓力阿什麼什麼的，還有是不是因為績效的關係，有時候我們時間很短，嗯我不曉得就是說大概是這樣。

E：是。

蔡：那這個也是目前相關我國的研究裡面沒有，可是其實是國際組織非常強調的，就是說，如果說在市府這邊，那有一個人他很有能力，可是他操守上面有些狀況，那會反映在他的升遷嗎？或是任用嗎？還是根本脫勾，那到底要不要結合，那當然第六個其實剛剛處長也談得蠻多的，就是說首長就是大概是最重要的一個部份啦，那當然第七個就是我們剛剛一開始的時候。那其實這個大概就是就 general 來講，當然地方就是，XXX 是一個大家都在看齊的地方，那它也有它的一些困境，但是總體也有一些。

E：嗯對。

蔡：我想大概就是這樣，那不一定要循這個，而是以處長您覺得怎麼樣，談起來比較 OK 就好。

E：是，我就隨興談，大概就是從這個來談。

蔡：好，沒問題，反正回去我會整理一下。

E：是是是，那說目前喔。我們不管是從 OECD、還是聯合國的反貪腐公約衍生的公共服務的價值來看，那當然就是一定有，他區分成兩塊，一個就是所謂的倫理面，另外一個就是屬於這種所謂的反貪，這些正面。一個是價值，是一個積極性的。

蔡：對對對。

E：價值積極性是以道德為訴求，然後消極性就是以禁止規定來告訴哪些事情是不能做的，我想國際的趨勢大概是這樣。

蔡：對對對，處長真的是，對，了解很深。

E：那現在以我們 XXX 政府在公共服務倫理這一方面，其實它的建立價值跟 X 先生有很大的關係，X 先生主政 XXX 政府這八年當中，我記得他在第一任的第二年，就開始推出所謂的公務人員廉政倫理規範，他為什麼會推這一塊，因為他之前在擔任 XX 部部長的時候，推動端正政風，整肅貪污方案，這個方案裡面就很明白規定一些。公務員哪些事情不能做，做了以後呢，必須要去承擔哪些責任，這些都是我們的廉政倫理規範的誕生，廉政倫理規範裡面規定也有一個禁止不當的請託關說，飲宴應酬贈授財務，還有包括一些所謂的一些標準，那麼訂出來什麼是例外什麼是原則。訂出這些東西，我覺得以 XXX 政府推動的這個經驗來看，在中央也好地方也好，各級政府當中，以 XXX 政府的員工，它們都比較會清楚什麼是廉政倫理，什麼是可以做，什麼是不能做，就是說訂出這個廉政倫理規範最主要的目的是，這些事情你碰到了不能做，但是你又沒辦法拒絕的時候你怎麼辦，你要找誰？你要趕快找政風，可以跟政風作登錄、作報備，這個在 XXX 政府已經形成是一個習慣，就稱為是一個習慣吧。

蔡：所以這樣每個月登錄的案件會很多嗎？

E：嗯。我們大概一年登錄的案件將近兩千五百多件，飲宴應酬跟贈授財務比較多，請託關說比較少，請託關說跟首長有很大的關係，因為 X 先生跟 X 先

- 生，有關人事陞遷，只要透過關說一律不用，所以你這些關說來都沒有用。
- 蔡：所以等於這種案件就沒了。
- E：這種案件就少了，真的是少了很多很多。
- 蔡：所以就當然不用登錄了。
- E：嗯就不用登錄了，所以飲宴應酬，那飲宴應酬跟贈受財物相對的比較多，還有人情習俗的關係，還有一些公務的所謂的接觸啦，那你碰到這些狀況的時候呢 你自己本身沒辦法。比如說你今天來。你跟我有所謂的業務關係，或者是監督關係。或者。這些對象他來的時候呢，就帶了一個禮物過來，帶這些禮物呢，你要退又覺得說平常交情還不錯，直接當面退給他會給他很難堪，但是呢，收恐怕又有問題。這個時候我怎麼辦？那這個時候怎麼辦，就是我們的責任了，我們就是要必須去把這些狀況把它彙編成冊，讓所有的人都有。我們就做了一個手冊，每人一本。
- 蔡：所以我們市政府有這個手冊？
- E：嗯公務倫理手冊。
- 蔡：是我們市府特別有的？
- E：市府作的，就是把這些所有的可能狀況把它編成一本手冊。
- 蔡：那網路上可以查到嗎？
- E：網路上有。
- 蔡：好。好。
- E：那這個時候你怎麼辦，這個時候呢你就回過頭來，去跟政風報備 然後把這個事情，就是這個東西你到底要怎麼處理？你自己當事人要怎麼處理？ 你是要還給他，還是說你要把它轉贈到社福機構，或者是你要把它拍賣再回歸到國庫，這些的選擇全是他當事人可以決定的。
- 蔡：喔真的喔。
- E：對阿。
- 蔡：只有我們市府這樣嗎？
- E：應該照規定都是可以。
- 蔡：都可以自己選擇？
- E：對。是不是離題了？
- 蔡：不會不會，您現在這個還蠻有趣的。
- E：另外，就是有義務監督關係的絕對不能收，但是呢有些又模糊地帶，到底有沒有監督關係，到底有沒有業務承攬，有的時候關係模糊你實在沒有辦法分辨，但是你覺得收了恐怕心裡面也不安，那你就來，你就可以決定了，這個第一個我們先分辨跟你有沒有職務利害關係，跟你的職務利害關係，什麼叫職務利害關係？我們就告訴他，跟你有有所謂的業務的監督，跟你有有所謂的承攬，跟你有契約關係 還有跟你的補助關係，像這一些跟你有這些關係的你就是不能收，就很明白的不能收，但是這碰到比如說廠商辦尾牙，他跟你有所謂監督關係，到底能不能去？

蔡：喔對，或是春節或是什麼。

E：那你能不能去？不能去人家又覺得說你這個人很官僚，不近人情，可以去。

因為它是屬於社會習俗面，然後你跟政風報備 你就可以去了。所以像這些我們大概整個所有的狀況把它編列出來，所以我敢說 XXX 政府的同仁，新進的我們會慢慢，我們大概每一年規定每個同仁一定要接受三個小時的相關這方面的講習，那我們是已經把它正式納到公務人員訓練處的長年的訓練課程。

蔡：處長您這個手冊可不可以給我，或者如果網路有的話。

E：不用，不用那麼麻煩，我再請我們同仁用電子檔給你比較方便，好不好？

蔡：好，謝謝。

E：以 XXX 府推動公共服務的一些倫理面來看跟這個所謂的，怎麼講，一個道德的，一個是屬於法律的，這兩個倫理與法制，其實還是看首長本身對於這方面的重視程度到哪裡，X 先生上台，他比 X 先生更重視。

蔡：他以前當 XX 署長的時候，就對 XX 很重視。

E：人事關說，他就不要，絕對不用，我覺得他對這方面的要求是非常高。剛剛你提到說東方跟西方所謂風情不一樣，所以他們在本身對於這方面的訴求是非常高道德的，我就舉個例來說，X 市長非常重視品德，他如果他的品德操守有任何的瑕疵，他寧可不用，能力再強也不用。

蔡：歐巴馬也是這樣，他一上台的時候本來要用兩個部長，而且是很重要的，一個好像是財政方面，其實那個在我們看起來不算什麼瑕疵啦，就他馬上就換了，歐巴馬也是這樣。

E：那，主要是升簡任。

蔡：所以其實就結合了嘛？

E：對。他就交給政風，要政風來了解，跟市長報告我不能做查核，那市長表示用人需要當事人的品德操守工作風評有沒有爭議，做為參考。

蔡：對啦，這是保險觀念。

E：所以在這一塊我們一定要謹守分寸，只是真實的呈現，不作任何的建議，只把事實的真相，或者是品德操守的這些狀況如實的讓市長參考，所以到現在為止，昨天才發生一個狀況，就是我們某個機關，他要升一個副處長。

蔡：副處長，那就簡任他。

E：對，那這個副處長，經過市長指示以後，我就交給我們所屬的政風來去了解。發現當事人被檢舉到市長信箱有這所謂道德的瑕疵有領導上面的一個爭議問題，結果市長非常重視，跟他說，說這個人選有問題，那個處長一直認為他沒有問題沒有問題阿，市長沒決定就出國，那個副處長昨天特別來找我，這個就是我的困境。

蔡：因為我剛聽到您說，市長跟他說是您，那您這不是很麻煩。

E：對這就是我的困境，還好就是說我本身在 XXX 政府，經營各機關首長都是屬於非常坦誠的，他來我就很坦白的跟他講，我說今天市長要我做這個事



情，只供你作用人的參考，所以我不能跟你講說市長有把這資料交給我，那如果我跟你講，反而造成外界有產生這種質疑，好像又回到了人二時代。我說今天政風轉型就是轉型，所以他聽到我這樣說他能接受，那他說他這些行為都是以前的事情，我說以前的事情就是記錄。

蔡：再犯的可能性還比較高，如果我們從那個犯罪學來看。

E：他只要碰到那個情境發生的時候他就會不自覺又來了。

蔡：對可能被引誘，對。

E：其實在機關裡面，我們自己本身是不是能夠讓人家肯定，是不是認為我們有那個價值，是非常重要的，今天如果我們沒有那個實力，沒有讓人家覺得說我們可以去展現出我們的能力，其實再怎麼努力都沒有用，XXX 政府的這些政風同仁能力都非常強，我就講說從去年的 XX，我們的政風其實在這個整個 XX 的大型活動當中 沒有人會想到說你政風可以在 XX 的活動當中你可以扮演什麼樣的任務？可以做什麼樣的角色？但是我認為，我們政風還是可以作風險的管理，為什麼？XX 個 XX 的 XX，散布在 XX、XX、XXX、XXX，這些場館當中，所有的面都考慮到了，有警察、有消防。但是少了一塊，如每個場館如果發生了緊急事件，誰在現場可以第一時間掌握住？誰能做？沒有人能作，就政風來做，我就從這個地方切進去以後，把這整個重要性突然間提高，因為這個現場發生任何事件，當然第一時間能夠掌握能夠處理才是危機處理最重要的一個途徑嘛，那把這個地位顯著提高，提高了以後呢？把我們政風，所有的政風室主任，我把它們分配去當他們的副總督導，總督導是機關首長，這些副總督導他們可以在 XX 比賽之前先檢視一下裡面可能會發生哪些風險，提出風險評估報告，然後給總督導，然後我彙整起來給市長，所以我們就用這種風險管理的概念把整個政風的價值突顯出來的，然後也的確發揮很大的效果。

蔡：所以在這次的 XX 也是用這樣的模式？

E：也是這樣的模式，XX 現在更不得了。

蔡：嗯因為他每個館就是，就是招標什麼什麼很多阿。

E：對，很多。

蔡：很多風險就是。

E：比如說我們現在提出一個風險評估報告，就是 XX，XX 它範圍很大，那範圍又是在這個堤防外，防汛期現在已經開始了，到了十一月三十號，颱風都會來，來的時候只要是高過地面五十公分的東西通通要撤離，只要颱風來的話，颱風警報來的話通通撤離，那撤離你想想看在目前在 XX 園有 XX、XX，有這個交通轉運場，太多了。

蔡：對阿，很多個。

E：那個遷一次要花一千五百萬，這個時候我就覺得我們既然是扮演這個角色，我們能不能提出風險的預警，我就先去把十年來的 XX 曾經被這個所謂的淹過的，還有這個所謂的颱風來侵襲的情況，把十年的數據從中央氣象局跟水

利處通通找出來作分析，分析颱風來的可能性有多高，結果我們分析過後，颱風在十月、十一月來的只有兩次。

蔡：這都是秋颱，來的話。

E：或然率所分析的結果。

蔡：最近氣象局恐嚇我們說秋颱很多。

E：這個或然率的分析然後產生風險評估報告，能夠避開就避開，那不能避開的時候呢？就是說要盡量降低它的風險，所以我們這一份報告得到很高度的重視，也聽我們的建議，挪到十一月六號 這是營運以後才開始進場搭建 XX 跟 XX。

蔡：而且工程上會不會很趕？

E：不會。因為他搭那個台是很容易的，然後呢這些不要去參加試營運，我們大概十月就開始了，建國百年紀年活動是一百年的一月一號，就會在 XX 進行。

蔡：所以這樣大概只有一個多月，兩個月的期間，所以風險比較低？

E：對。因為在十一月發生颱風的紀錄只有一個，如果發生一個我們也必須要做一個徹底計畫的應變，我們也都成立編組，然後只要真的來，我們還是要照常去做撤離。

蔡：所以通常十一月、十二月建。

E：對，所以那風險就大大降低。

蔡：處長那這樣你們做得等於是把所有這些市府各個單位，全部幫他做了一個總合。

E：對阿對阿。

蔡：這樣會不會很辛苦，我的意思是。

E：我覺得很辛苦，但值得。

蔡：對，因為還要去蒐集氣象資料，那同仁們會不會覺得我們處長這麼認真，害我們這麼累？

E：同仁在這個過程當中每一次聽到市長，聽到機關首長對於政風的高度肯定，甚至於市長在市政會議把我們這些副總督導，都通通請到市政會議當中，一個一個握手，一個一個親自感謝，你說每個政風室主任那種備受肯定，那種榮耀，他一輩子難忘，所以這個是在 XX 的成功。

蔡：對，而且的確是對我們市民，其實不只是 XXX，是整個全國都是。很有良心的一個作法，因為我們 XXX 也是很多的資源也是來自於全國，所以我是覺得如果每一個縣市的政風處長跟處都要做這樣，那真的可能。

E：所以我剛強調說，我們這塊再怎麼努力，再怎麼樣跑到前面去，影響力是不夠的，所以從政風的功能面來講，其實應該朝一個階段性任務完成來做一個調整。

蔡：風險管理。

E：從風險管理來切入，風險管理以我們政風的職掌事項來講，哪一項不能用風險管理？我剛剛講的安全，XX 跟 XX，就可以做這個風險管理，政風案件

的調查我為什麼要等案件發生了以後，那是屬於必然的，我能不能再做一塊，預防的政風，預防性的政風就是說我用一種調查的方式來做預防性的政風，專案稽核是一種，專案清查也是一種，這就是一個風險評估的手段，先去蒐集資料 先去了解，然後去調卷，提了很多這個所謂的風險評估是屬於預防性的政風，比如說，市長要去跟各個里長，四百四十九位里長做茶敘，我們事先做輿情調查，發現有些里長有意見，如對市長都是屬於宅男市長非常不滿。

蔡：不會阿，還好。

E：不是，我在說以前，因為我們也提出一個所謂的風險評估報告給他參考，這預防性的政風的風險評估報告給他，把所有里長的心聲，用一種所謂的調查研究的方式。研究報告的方式把它呈現出來，然後這些開放性的意見大概有一百多條。

蔡：好多喔。

E：市長一條一條看，然後找我去，市長說：「真的非常謝謝你，你能夠做到這個樣子，我明天去我一切都不怕，我可以忍受」所以能不能用風險管理？一樣可以做，那案件的調查，今天媒體或者是議會他們針對揭發這些弊案，這些弊案有很重要的兩面，一面就是說他不是事實。

蔡：對，有些真的不是事實。

E：我們同仁被人家這樣質疑是不是一輩子都洗不清，這個時候誰能夠為他發聲？

蔡：政風處。

E：政風可以幫他發聲，所以我們在這個廉政肅貪中心裡面，市長就特別要求我們要為守法正直的公務員背書，要為他們澄清，所以我們認為這些案子有需要去做一個澄清的時候，我們都會跳出來，有一個案子很小但是很具有經典意義的，就是我們建管的受理櫃台小姐，一個補教業者的老師來櫃台就跟他說要申請架設招牌，他說什麼程序都不懂，也沒有先上網。我們櫃台小姐說可以上網看流程，照那個流程來整理你的證件，齊備了以後就可以來辦，那他說，你告訴我就好了，那我們那櫃台小姐就很有耐心說喔我們那旁邊有志工，你去問那個志工，剛好那個志工他不是很熟悉這一塊，剛好旁邊有一個所謂建築師跑單的業者。

蔡：嗯嗯，代辦人。

E：對，代辦人。那個志工就跟他說那你去問他好了，那個補教業者心裡就想，奇怪？你們是不是勾結好。

蔡：對，會這樣想。

E：他心裡面馬上有一個警覺，然後偏偏這個代辦業者跟他講說，你到底要申請哪種？這小招牌多少錢，中招牌多少錢，大招牌多少錢。

蔡：就是跟他談價錢了。

E：對就開始談了，你委託我們辦可以跟你做優惠，他一聽就完蛋了，喔原來你

是用這樣轉介的喔，然後第二天立刻打電話上市長信箱打 1999，就砲轟說我們這個建管櫃台跟志工跟業者勾結，這個事情媒體記者也就把它放大，我們就進行調查，調查結果不是這個樣子，我們就去把這個實情瞭解，當面跟補教業者談，談完後他完全理解，理解以後補教業者也願意接受我們的調查結果，甚至於他主動說對不起是他誤會了，他說他對那位小姐很抱歉，他願意來道歉，這位小姐其實在這段過程中很委屈，他想辭職不幹了，調查結果後，我們再把事情跟市長報告，你知道市長怎麼做嗎？市長第二天把那位櫃台小姐請到市長室，當面跟他肯定勉勵，那個小姐回去以後整個人都變了。

蔡：很有精神。

E：被人家這樣肯定吧或者澄清，他就覺得說太好了，所以市長一直拿這個例子來對外說，他說政風就是要為你們背書，他就是這樣背書的，我覺得真的是。這個經驗呢其實都非常寶貴的。

蔡：那我想請問一下處長您到市府這邊來大概有多久的時間了？

E：今天七月七號，我昨天滿四年。

蔡：喔真的喔？所以您剛好在 X 先生跟 X 市長各接觸了兩年？

E：沒有沒有，X 先生是接觸了半年，我是九十五年的七月六號來的，九十五年的七月六號然後到了九十五年的十二月二十五號，這段時間是跟 X 先生在一起，這段時間是發生特別費事件，很快就跟他建立了一個蠻好的關係。

蔡：那處長我想再請教一下，那您進入這個政風體系的年資有多久？

E：XX 年 X 月 X 號到現在有三十一年了，所以我剛剛跟你講我跟 XX 都是大概約在 XX 年的時候進來的。

蔡：所以其實整個隨著我們的歷史的演進，政風的角色一直在轉型。

E：對，我們都參與了，而且都有很深的感受。

蔡：處長我想再請教一下就是說 follow 剛剛那部分，我們看得出來在價值面跟制度面，其實市府做了很多，那大概都用哪些方法？就是說，除了您提到的那標準作業程序、手冊，然後也讓他們知道這個管道，就是有什麼問題來政風這邊做，還有就是市政的時候市長每次都會不斷的去 promote 這個價值，那除了這些以外，處長您還有用什麼方式？剛剛處長您有提到說幫他們上課對不對？

E：有，也有常年訓練的課程。

蔡：對，三小時嘛，至少。那還有用什麼方法？

E：還有另外一個就是說我們鼓勵機關推動行政透明，那因為推動行政透明是，政府資訊公開法本來就應該推動這個所謂的資訊公開嘛，但是事實上在我們的這個目前的階段當中，我們都還是非常保守，那我們要如何讓機關體認到行政資訊公開其實對我們是有利的？那有利的原因就是說，可以減少很多外界對我們的誤會，你能夠把你的 SOP、把你的行政流程公開。

蔡：那你們不斷去宣導是嗎？還是怎麼樣跟他們講？

E：用評選，我們就每個機關推出你認為你這個行政透明措施是如何。

蔡：那有沒有什麼指標？

E：有，我們有訂定指標。

蔡：是政風處幫他們設的？

E：我們請廉政中心的委員來協助，我們自己訂定那個指標，符合這些指標，讓你入選，像去年，我們有九個這個入選行政透明獎，我們把三個單位推到資訊月當中去參展，所以用這種鼓勵的方式，今年邁入第二年，我們還要擴大，洪老師、余老師，甚至於林老師，還有黃老師，他們強烈的要求我們一定要把這個所謂的不要用獎勵，應該要用一種所謂普查的方式，將來就是說要把它變成一個一定要做，做不好就是要懲處的。

蔡：可是這樣不太好吧？現階段應該要用鼓勵。

E：所以我們目前還是用鼓勵，尤其，X 老師覺得說政府部門實在是不可思議，保守到這種程度，忽略了人民基本的權利。

蔡：其實我們，這個當然題外話，我兩年前跟政大公行系 X 老師還有 X 老師。然後我們也做了一個普查，一個公務人員普查，結果做出來很有趣，就是很多價值，我們的公務人員他們最討厭的價值就是資訊公開，然後我就寫了一篇文章，去稍微 comment 一下，也不敢大力批啦，我們畢竟還是要靠很多公務員給我們協助才有辦法做研究，真的不可思議耶，所以我想我們 XXX 能這樣做真的不簡單。

E：所以這像我說喔。

蔡：其實這項應該是要研考會來做的吧？

E：因為我們有個廉政肅貪中心，我們利用廉政肅貪中心有外部的委員，然後我們趁勢提出這個構想，因為我們提出一個具體的方案。

蔡：這是一個很關鍵的。

E：國家廉政行動方案當中強調行政透明，我們就根據他來訂定一個方案，就把這項納進去。

蔡：那其他縣市有在做嗎？

E：沒有。

蔡：可能首長也不怎麼支持吧。

E：這個我不太了解。

蔡：我這樣問是不應該的，我的意思是說，目前為止還沒有聽到說，他們有在這一塊著眼，可是這一塊其實是國際最重視的一塊，那這塊透明了 OK，其他應該就 OK。

E：其實這是剛起步，我不能夠說我們這裡的執行能夠多透明，但是剛起步就是慢慢去用鼓勵，獎勵的方式讓他們開始覺得這塊其實是可以對外去展現他們的績效，你可以減少很多不必要的困擾跟檢舉，就拿剛剛那建管的例子來講，如果能夠在資訊公開的時候，那個老師怎麼會去誤會跟他們有勾結呢，我說用這種很淺顯的案例來跟他們講說，其實行政資訊透明化對你們是好的，朝正面去思考他們就會慢慢接受，所以我說今年我碰到很多機關首長，

說今年要參加，七十幾個機關耶，那如果說七十幾個都願意參加的話，那那個趨勢、風氣慢慢就培養起來了，所以將來看能不能在階段性完成以後我們才會變成是一個制度，是一個必須要去落實的方向來走。

蔡：處長我想再請教一下，因為已經耽誤您用餐時間了，不好意思。

E：喔沒有問題，喔對我先叫他們去買便當。

蔡：不用不用，因為我們等一下還要回去學校開會。

E：真的喔，那抱歉。

蔡：不會，處長，因為我自己收穫很多，這樣子我們也了解就是說您這邊到底是怎麼樣去推他的，那接下來就是說，其實基本上市府其實這樣兩任的市長作下來，就是說其實對於這一塊已經很清楚了，但是我想是不是還會有一些少數的個案，少數案子就是說我們公務人員還是會去違反這個相關的規範，那不知道說主要的是什麼樣的類型？

E：這些跟業務是絕對有關係的，絕對有關係的原因就是說，我今天舉個例子來講。

蔡：那他們大概是用什麼方式表現？圖利嗎？還是。怎麼樣？

E：索賄、受賄。

蔡：會主動索賄喔？

E：會，這跟他的業務面絕對有關係，跟他的價值觀，跟他的經濟狀況，跟他的職務的關聯性都有很大的關係，我們最常發生這一方面有索賄的情形，一個是環保，圖自己的利益，還有我們的這個新建工程，就是道路維護。我就舉一些例子，比如說巡路員，巡路員他就是要看看路上有沒有所謂的偷挖，擅挖，然後他發現了以後呢，就可以開單，開單的過程當中，如果說這個包商就給他多少錢，給他錢他收了，收了以後呢就少開一點。

蔡：所以這些都是有裁量權的。

E：對，就是因為裁量權高，所以讓他的空間就越大，比如說環保，清潔隊員，清潔隊員之前不就爆發了一個案子嗎？就是說清潔公司跟我們的清潔稽查人員勾結，比如說稽查人員去你這家清潔公司，稽查到沒有使用 XXX 的環保袋，也就是偽袋。那偽袋就要開罰，他就是具有行政裁量的開罰的權力。

蔡：有個機會可以。

E：對阿，就讓他有收賄的空間阿，那我少開一點，所以那個案子爆發了。

蔡：像這種其實除了兩造知道。那怎麼會爆發？

E：就是透過檢舉。

蔡：喔，他們內部揭弊？

E：對，業者跟業者之間關係生變，然後可能某家業者跑來檢舉，那這些大部分都是因為利益擺不平，或者是競爭的關係，所以才會有這種所謂的兩造，應該是只有兩造才知道的事情爆發出來。

蔡：對，因為我想說這個很私密的。

E：所以現在最大的問題就是在於說，我們今天有這個所謂的稽查行政權的同

仁，他就有這種所謂的違反公共服務倫理的風險在裡面。

蔡：這些的業務也不少。

E：很多。

蔡：那這一類人我們處裡有沒有對他們加以注意？

E：有，比如說像殯葬也一樣，是屬於業務屬性的特殊，言者諄諄，聽者藐藐，憑良心講，而且素質有關，今天我剛講的巡路員啦，清潔隊員啦，殯葬者這些員工啦，高中畢業、國中畢業。

蔡：都是屬於約聘僱的嗎？

E：跟他們宣導倫理規範，他們聽了，只是聽聽就算了，他不會認為那些對我來講有什麼關係。

蔡：那他們是不是認為說我即使被逮到了也不會有太大的影響？

E：對，他們不會有所謂的危險的認知，不會去這樣想。

蔡：他們這種最高可以判多少？

E：這個一樣阿，他具有公務人員身分阿。

蔡：對阿，準職務犯了。

E：對阿，這個我倒是沒有去做整理，但是在 XXX 政府，違反政風的這些對象是越基層越多，越高層越好，比如說我們的正副首長，我們的正副首長到現在為止沒有在品德操守上受到人家質疑的，然後在機關首長要求就高，對於他的中高階公務員要求就很嚴，一些所謂的將在外軍令有所不授的，太多了。

蔡：府外的比較有問題。

E：府外的那些你就掌控不住，所以我們的困境就是在這裡。

蔡：這有沒有什麼辦法，因為我們現在委外的業務越來越多，然後我們市府約聘的人員比例是很高的，高於其他的縣市。

E：因為這些業務不斷的再膨脹，員額是限縮不准增加，所以就變成朝約聘僱的人，但是我覺得啦這可能是另外一個課題，就是說我們的業務是不是可以委外處理，委外化我們就是針對跟這個所謂的委外的是一個契約關係，行政契約的關係。

蔡：喔或是派遣，人力派遣。

E：對，所以你就能夠減少很多管理上面所出現的問題，我一直強調巡路為什麼不能委外，殯葬為什麼不能委外。

蔡：現在那些什麼，人本、龍巖都辦得非常好。

E：對阿，既然管理上面有這些盲點，那為什麼不把它委外，這是我個人對這個的看法。

蔡：而且約聘僱的跟我們常任公務人員來比的話，他們通常 background 還蠻硬的，所以更難處理對不對？

E：對，更難處理，那這當然是目前我相信各個機關，包括中央政府他都一樣所面臨的困境。

蔡：所以地方基本上就是說，造成他們的部分，其實個人因素還蠻多的，還有就

是業務性質嘛。

E：業務的性質或個人的價值。

蔡：那這邊看起來，我們以這個首長來講大概我們市府不太會發生。

E：不太會發生。

蔡：那長官的部分應該…

E：也不太會發生。

蔡：那同仁應該也比較不會。

E：同仁比較不會。

蔡：民代可能。因為在我所接觸到的縣市，有的其實是他們最大原因是來自這個，那即使沒明講，我們這樣聽大概就知道了，好像。

E：民代喔，的確啦，在我們 XXX 政府這個 XXX 議會來講，他的素質在所有的議會當中是最高的，那甚至於他的素質比，講難聽一點，比立法院的立法委員還要好，這個生態就是很奇怪，這些民代其實有沒有？有阿，有關說議員阿，也有跟一些所謂的利益是勾結很深的阿，不是沒有阿，然後利用他的職權反過頭來要求我們 XXX 政府配合。

蔡：那公務人員怎麼辦？就趕快來這邊報告，你們出面幫他們處理？

E：其實像這些事情，民代還蠻聰明的，比如說今天他要接受民眾關說違建緩拆，違建緩拆太多的案子了，然後他就開協調會，他也不會讓監管處的同仁為難，要政風處派員來，去參加協調會，那你在喔，這個現場的狀況你都很清楚，我不是關說，我是開協調會。

蔡：我是為民服務。

E：對，我是為民服務，所以變成就是說我們 XXX 政府跟議會的生態是很微妙的，那這些民代的素質越高，他越懂得如何去避嫌，相對的對我們同仁來講就是一個壓力，因為檢舉人會認為說，我跟你檢舉，只要議員來關說，你們就不辦了喔？所以這種的，很高，那我們同仁就背負這種所謂的壓力在，那我們政風在這一塊我們要如何替他們背書呢？我們有個規定就是說這個所謂的拆除違建的這個協調，是議員他有兩個權限，第一個就是召開協調會，協調會你可以兩個月。也可以兩個月開，所以這個違建案非拆不可，但是我可以讓他至少緩四個月以後再拆，那四個月以後我們再看看他的風向，所以說就有很多在這裡面，所以像這些呢。

蔡：這樣民代也有交代了，他對老百姓也有交代了。

E：所以說在這方面的困境，當然你說首長，長官同仁我不能講沒有，民代呢。那民眾這一方面其實在我們受理很多所謂的。在我們這邊界定為一般的非法案件，就是民眾他涉及到偽造他的證件去申請補助啦。

蔡：那他會不會給我們公務員壓力，因為有時候我到一個政府機構，看到一般的民眾對公務員好兇喔，然後其實硬要什麼什麼。那這個時候會不會也是導致我們公務員因為有壓力然後就違法的原因？

E：不會，我覺得 XXX 政府公務員不會因為有壓力而屈服，其實每個人多多少



少在業務監督上都跟議員有某種程度的關係，今天如果我稍微受到一點壓力我就透過議員那邊去轉嫁出去，所以像這些 XXX 政府的生態是很奇怪的，有種恐怖平衡的感覺。

蔡：對阿，我還沒有聽過說公務員有壓力可以透過民代轉出去的，大部分都是他單向承受壓力。

E：對阿，我們這邊真的是一個有趣的生態，恐怖平衡，所以覺得如果以這種生態來講它會發生政風案件的機率不高阿。

蔡：對阿。

E：所以也是好的阿，可以值得觀察啦，所以這個倒是很奇妙，那這個跟人事政策結合，剛我大概有提過。

蔡：對您有提到就是說其實這邊是好的，所以這樣我們可以推估基本上處長也認為應該要結合，只是現在是沒有明文嘛，那這能不能明文？明文之後會比較好嗎？

E：可以阿，只是說。

蔡：其實我在那個，就是聯合國反貪那個案子我有一個建議，那後來我們在召開一些會議也大概其他人也同意，就是我是直接強調應該在我們的人事甄審委員會裡面，政風是一定要參加的，因為現在就看首長了，那有些首長就是會請你們過去，那有些沒有，他的指定人選裡面根本就不理他，那我覺得這本來就應該要，而且其實這樣也可能可以避開是說我們政風在做人事查核，而是說你就是要提供這些資訊，然後我們一起來幫助機關風險控管，我是說修法要明確的判定，而這不困難阿，你只要在考績法裡面那個甄審委員會那個加一句就可以了。

E：其實呢這種東西要在高層的認知啦，但在 XXX 政府我有看到你這一篇的建議，那我們 XXX 政府也有很多機關裡面，大概有十分之一，為數不多啦，政風主管不是所謂的考績委員。

蔡：他根本就沒被指定就對了。

E：我們透過廉政肅貪中心提案，而且這個提案不是我們提案，是我透過迂迴的方式請秘書長提案，那秘書長提案他更具有所謂的權威性，這不是政風室提出要求，秘書長認為說一定要。

蔡：對，這真的是一定要的，但是如果只有市府作，那其實其他的還是沒有辦法，因為這個。我就搞不懂為什麼首長在這個地方上，因為這對他是有利的，除非你就是要圖利，就是要接受關說，不然為什麼那個指定席不請這個政風來一起呢？但是採購的部分基本上就會有。那我就覺得人事其實是我們目前很大，特別是利益迴避這一塊很大宗一個。

E：其實他有很多面向也是值得去探討的，政風主管本身他也是一個讓首長在考慮要不要給你擔任的一個觀察，因為我不能保證每個政風主管他的價值觀跟他的一些公正性是非常值得信任的，那會不會有些政風主管他是不是會利用了這個職權去做了一些不該做的事？我不能說沒有，但是以整體而言，我覺

得應該朝正向去思考。

蔡：那種畢竟是少數嘛。

E：真的是少數。

蔡：特別是民主化一直轉型以後，我覺得應該是少數。

E：對對對，而且政風受到更嚴格的一個檢驗標準，我覺得這是少數，所以我們  
XXX 政府現在通通有啦。

蔡：喔很好，本來只有十分之一。

E：現在通通有了，所以這一點就是根據你的建議。

蔡：沒有沒有，我是搞不清楚為什麼，要是我是首長，我是覺得任何可以協助我  
那個風險控管，為什麼我不做呢？尤其是對民選的來講，或是即使，只要是  
民選或是政務的，那如果我是常任文官可能也就算了，反正我就是除非我犯  
大錯。我是可能因為不是很懂政治啦，可能那個實務政治上我不是很理解，  
只是覺得奇怪，為什麼不呢？那處長我想最後就是說其實剛剛你也提到了一  
部份啦，就是說一些阻礙，那我不曉得說處長您覺得還有。以市府來講。還  
有一些什麼樣子的。可能是您希望說這些可以消失的或是阻礙。

E：如何解決？有沒有什麼阻礙？

蔡：對阿 會不會有，就您剛才有提到一些困境，比如說機關長官會說處長您怎  
麼，怎麼樣怎麼樣，。但是不曉得還有沒有其他的？

E：我一時還想不出來，因為在目前我真的在推動這一塊當中，因為有 X 先生他  
在這方面的努力以及 X 先生他在这方面的要求，在推動這個所謂倫理這方  
面。

蔡：在預算方面？

E：預算。他不斷的給我們增加。

蔡：所以議會也不會去刪這塊？

E：議會喔，我覺得這很有趣的地方，議會議員他揭弊，他揭弊了以後反而都會  
主動要求政風介入調查，而政風調查報告出來以後，他們到目前為止，當然  
有時候罵一罵、煩一煩，那事實上他認同政風所做的調查，他覺得政風有公  
信力，所以這一塊倒讓我覺得非常驚訝。

蔡：所以你們跟議會的關係挺好的？

E：應該是對立的，可是現在反而就是變成說，他相信這什麼事情交給政風去調  
查，是他們主動要求，那我們現在市長在議會被質詢的時候，他也說如果議  
員你覺得這個有問題，我會主動交由我們政風去調查，現在的公信力已經在  
XXX 已經固定。

蔡：所以這應該是從 X 總統之後開始一直一路到這裡？

E：對。

蔡：因為這是 XXX 我們一直覺得他是一個非常努力，而且是很特殊的一個案例，  
那如果 XXX 再這樣一路建立，因為過去大概也不會是這樣，而是這樣這幾  
年一路這樣建立下來，然後甚至於有些部份我們不太會優先去考慮請教，而

是會想先來 XXX 政府。那這樣的案例跟這樣的經驗如果可以成為一個普遍化，其實會對我們全國的政風業務的推動其實是很好的，我覺得這個個案是。而且在國際上也會注意到我們這個東西，所以就是說這樣一路下來，那我想最後就是幾分鐘的時間，還是耽誤一下處長，您可不可以幫我們做個總結，就是說您觀察 XXX 整個政風的政策在推的這個成效，我想其實成效是好的，比別人來講，您覺得最主要的幾個關鍵因素大概是哪些可以提供我們參考？

E：其實最主要的關鍵就是決策者的所謂的決心。

蔡：那處長這邊的決策者是單指一位首長還是還有相關的人？

E：首長，我還是相信那句話，首長的決心到哪裡所有的注意力通通到哪裡，我還是相信這句話，那以 XXX 政府在這一塊，公共服務倫理的這一塊政策的推動當中，到目前為止，其實是真的可以值得驕傲，而且可以讓人家來學習，我並不是批評說目前行政院推動的不是。

蔡：還有一個國家廉政建設方案。

E：這個廉政倫理規範裡面，他們推動的東西到了中央各部會去執行的時候，我每次到政風司去開會的時候，我看到那些數字，我就會想笑，因為那就是灌水，那就是要凸顯出，喔我們做的很努力，比如說像 XX 部，XX 部三個月做一個統計的時候呢，請託關說竟然是上萬件，那這個上萬件你如何去分析你這個登錄是不是有效？而且是不是根本就在跟你玩遊戲，就是沒有真正的去落實真正的禁止請託關說的意義在哪裡，而只不過是為了要衝這個數字，甚至於一些飲宴應酬跟贈受財務這一塊，真的我覺得我中央在推這一塊，他無論如何再怎麼推也不可能比地方政府要多，因為中央是負責決策政策這部分，地方機關是負責執行。

蔡：他跟廠商直接接觸的機會不多。

E：就少阿。

蔡：那如果這個數字屬實，那就表示這個機關有問題。

E：有問題阿，這整個面向都有問題，所以我是覺得說不要去把這個政策下來的時候呢，每個所屬機關都有對策，真的變成說上有政策下有對策。

蔡：而且其實，解讀上有問題，就是基本上一開始推這個應該是他的數字會有往上攀升，可是他到一定時間以後應該是平的，甚至於會下滑，所以這是一個。

E：而且那種上升的趨勢跟你這所謂的，對象的比例不對的。

蔡：基本上中央如果會有這麼多的登錄案件那表示。假定數字是對的，那就是真的很有問題。

E：那他們現在就是說用這種所謂的，你數字越高，我就把你的績效當成越好，這個思維完全錯誤。

蔡：這個解讀有問題，對。

E：對，所以我說在這方面呢是有一個所謂這方面的盲點是沒有錯的，今天我們推動任何的 policy，就是我們自己本身你要用一個所謂的目標為導向，還是成

果為導向。

蔡：應該是看成果為導向吧。

E：對，應該是看成果為導向。

蔡：那除了這個以外，是不是處長您覺得，當然我想政風人員的努力是重要的，尤其是這邊一直都很有創新。

E：對，自己政風本身喔，你要具備有專業，跟你不斷得學習有關，那不但要與國際的廉政接軌，而且你要以這種所謂的推動公共服務倫理的一個所謂的，應該講說我就是負責推動公共倫理。

蔡：使命感。

E：對對對，就是使命感，才有辦法去提升。

蔡：這塊因為我們這幾年都有辦那個國際廉政的那個活動，那因為我每年大概都會來參加，所以其實我就覺得那個國際的視野這塊是很重要的。

E：是，那再來就是這個要成功，我們自己政風本身也要轉型，我還是強調風險管理就可以代替目前政風所有的作為，這個你用風險管理更能夠很快速，而且很有效的取得，不管是首長或者是主管對於政風的肯定跟信任，轉而至此，他會更容易接受。

蔡：我們給他一個新名字叫倫理風險管理師或倫理風險管理官，這是我現在想到的啦，就是說。

E：嗯嗯，大概可以朝這個方向。

蔡：因為一般談到 risk，他可能不會想到說其實是 ethics，可是其實 ethics 這塊做好大概不會有太大的風險，因為也不會浪費錢，也不會圖利，也不會。因為您剛剛特別提到那個防汛期，對。如果說因為沒有做到這一塊，我一開始想說這跟那個有關？後來發現有，如果你那個防汛期的那個估計沒有做好，那你搞不好颱風來個幾次或水稍微淹一下，午後雷陣雨，那就在那裡一直搬一直搬，那不是浪費公帑嗎？所以我在想也許有一個什麼樣的名詞，用什麼樣的來取代我們現在的政風的。因為我們通常看到政又看到風，一般的就會覺得好像。

E：有點排斥。

蔡：對，我在想那名詞可能也許將來可以有一些改變。

E：可以朝這個方向去思考，我這邊目前已經大概推了三年，現在越來越成熟了，因為大家已經能夠接受，政風他們在推風險管理，那當然就是要如何整個全面取代，我覺得這個很值得去思考去努力。

蔡：好，處長不好意思耽誤您這麼多的時間。

E：不好意思，不好意思。

蔡：不會不會，我們等一下還要回去學校，謝謝。

END

## 公共服務倫理政策成效之研究：縣市政府政風主管訪談紀錄

### 訪談紀錄六

時間：99 年 7 月 13 日（星期三） 14：00

受訪對象：F

訪談人員：蔡秀涓（以下簡稱蔡） 東吳大學政治學系副教授

蔡：你根據那個中央的法規，你自己重新定過？

F：我們根據中央的法規，再逐步訂定，就是訂定，讓我們還不斷的修正。

蔡：很多耶。

F：因為我們有廉政，我們有太多我寫不完的，其實包括我們的公務車管理要點，我們都還寫不進去呀，後來我想一想說，因為這個是最重要是相關制度上，因為你這個是整個制度跟政策上來，我寫不完，因為每一個課、司我們都有訂定啦。

蔡：真的？

F：這就是我們的防弊措施阿，所以說當前來講，政風單位。

蔡：每一個課、司。

F：每一個局、處我們都相關訂定，比如說我們公務車，我們的公務車要派，究竟要怎麼派。或者我們怎麼稽核，因為我們發現，如果 XXX 發生了汽車會吃油的現象，那我們法務部就把這個案例通通發向全國所有的政風單位，那我們就依照它的缺點來做稽核，你是不是有同樣的問題？那稽核的結果，如果沒有，你也要逐步的去改善，那修整、調整你的那個，公務車管理要點，只有內政部的事務管理規則，那我們就要來改來面對這個，但是，像我們這次公務車的部份，我們一檢查，因為也移送，就移送了。

蔡：對，因為你們也這邊有。

F：這邊沒有辦法全部寫，我每個案子我是這樣比喻。

蔡：對。

F：最近才發生這樣的類似的案子我就移送了，那繳回來的錢也繳回來了，就是說你派車你還報支差旅費。

蔡：已經有車子了。

F：就是坐車，比如說你去 XX 那你都已經派車了，那裡面比如說坐五個人對不對，那你五個人不應該報車資阿，你們五個人通通報，那他就是在打混嘛，然後呢，油勒，你已經支油錢了還有支公務車的錢了，那還有派車單的問題，都存在著問題，我們有一個人被我們追了二十幾萬，那二十幾萬。

蔡：他是我們的公務人員？

F：對，追了二十幾萬那，那他之前他自己承認先承認兩萬塊啦，那這個也是法務部依據別的縣市發生的問題，那我們來稽核。我們這邊如果發現，比如說砂石車管理要點，砂石車。我們同樣能夠砂石車管理的方向，比如說產生問題的。所以，但是我們要整個要辦案要完全。直接送到地檢署，然後起訴。起訴代表說那整個環節，我們會起一個檢討報告，那檢討報告裡頭呢，有包括法規面、制度面、執行面，那主客觀因素我們都會寫在裡頭，那報告人、事、時、地、物，如何為何，報到法務部那邊去，法務部就會根據這個東西，廣發阿，就是散發到所有全國的單位，同樣的問題再做同樣的稽核。

蔡：其他縣市。

F：在 XX 也會發生，在 XX 也會發生，那在 XX 發生的最主要的就是，補助造林的問題，補助造林就是假，就是造成因為砍真的就是以假報真啦。

蔡：就是沒有去造林，但是…。

F：有的還更慘，不只是領錢，但是不只有的是，之前已經是林木了。

蔡：就把它砍掉。

F：還砍大樹種小樹，為什麼他要領錢，你之前已經就是砍大樹。

蔡：很嚴重

F：要防止，防止這個就是暖化，阿你這個砍大樹再種小樹，或者領錢，你看看這個可惡到極點，然後又連這個所謂的那個承辦人員，在 XX 發生了很多，包括 XXX，那一樣的道理。他們我剛剛所講的類似一樣的道理，通通發到我們所有的單位來，我們他所有的單位，就會做這樣的一個問題，所以說你是先看到，我是寫 14 個。你既然問我說貴機構現在具有的相關法規、制度政策有哪些喔？我們是跟著時代的腳步再走，與時俱進阿，來規範我們公務人員的。所謂這個反映出我剛剛在第一條裡面有，一個叫做公務員倫理規範的第三條，這個是因為馬總統在去年阿，九十八年的三月七日阿，就是香港地區有一個叫做什麼組織？

蔡：廉政公署？

F：不是耶，香港的那個評斷我們的清廉度，清廉指標喔，低於中國大陸阿，那個叫做。

蔡：反正跟什麼政商什麼。

F：對對，風險顧問公司 那個叫做政經風險顧問公司

蔡：沒關係處長我們再回去查，我有印象。

F：因為這我類似這樣的一個道理，那我那這個孰可忍孰不可忍，臺灣竟然會輸給大陸，那他們也知，他們也做的很嚴謹喔，他們說這你們，他的意思是說我沒有冤枉你台灣，他做的是說，他說三個指標做出來的，一個是公務人員，那公務人員有分為高級公務人員阿，包括國會總統，那一個是跟地方跟層級的公務人員，第三個是真正的公務人員，那真正的公務人員，我們比大陸好很多，那城市及區域的，城市，包括，城市就 XXX，那就是。

蔡：XXX。

F：包括 XXX 的公務人員，公務人員他指的是，包括縣議員、市議員這個部份。

蔡：就很差。

F：我們比他還好，也是比他還好一點點，就差不多已經拉平，但是我們中央是屬於就是中央層級的公務人員包括總統、國會議員比他輸很多，因為他講出來就是說，其實大陸喔，不分階級阿，只要抓到就槍斃的，那我們台灣尤其阿，我們的立委。我們的立委在國會是在整個的那個評鑑喔。

蔡：最後一名。

F：對，對，我們是我們評鑑裡面，國會，尤其是 XXX 總統先生，他受到司法的審判阿，他當總統受到司法的審判，這個是不爭的事實，所以他把這三個他也并不是有加起來，就這點我們真的還是第 10 名、第 9 名，這個孰可忍孰不可忍，XXX 就提到說，辦案不分階級，所以呢他希望三個月以內，一定要有所成績。那就是做出來，就三個月以內要做出所有的，那個就是中央的，還有那地方層級，一定要就重大弊案的檢討，以前曾經有的，追蹤包括檢調警政，那我們就在四月七號，他那四月七號他就報出來嘛，香港的那個風險顧問公司喔，所提四月八號我們總統發表這個話，那我們在七月八號訂定了公務員，就是針對所屬公務人員執行職務，比如說第三條，要連結支持公正無私與司法行政，提升公務員的廉政形象，最主要這一條是做什麼呢，是我們公務人會面對許多關說。

蔡：恩。餽贈。

F：許多關說、飲宴應酬、餽贈，這三個你如何來遵從，以前都沒有，那包括我們做寫我們論文的時候，我們都沒有，那所以這三個以後我們就有所遵行阿，那所以呢，你們所看到的十幾點，都是因為類似這樣子。就是說也是都有這個因果關係啦，包括別的縣市我剛剛所講的，同樣的道理所做出來的，所以呢在相關的制度上面，我們也因為這一些採購法，採購的，還有稽核，管理員稽核來訂定相關的制度，包括想學校的採購制度啦，阿我們有成立採購支援小組，我們政務單位就有三個，我們差不多十五、六個，我們有三個都有五分之一強啦，那我們採購支援小組，我們的政風單位在裡面的。執行的一個意味阿，功能性就很強，還有發包中心我們的採購都列入，我們的諮詢都要我們政風單位，我強調的都是政務。政風單位的專業阿，他的核心價值就是專業、公正、負責、關懷。那最主要的專業我們的採購法都在這裡，尤其目前的，所以說你目前我要提的就是說，你的訪問大綱這對我們現在目前政風單位的主任、處長阿。

蔡：處長。

F：你來訪問，是很好的，為什麼？因為你們會發現，我現在頗以為自豪的就是我們所有的檢調警政，現在是政風單位，我走過三十來個年頭喔。

蔡：處長我想請問。

F：二十九年了，現在就是說最強的時代。

蔡：同時，政風年資二十九年

F：二十九年，對，我民國七十年出來的，將近三十年。

蔡：在我訪問過的處長當中，你算年輕的。

F：是喔，但是你又會發現現在的處長喔，都很強，為什麼很強，比哪一個單位都強，為什麼？因為我們都是苦幹實幹，因為我們只要在政風單位，就是現在所見到的最強悍的時代就是說，你這個領導階層，都是以身作則的，我這不到的事情，包括我們的司長，以前的。

蔡：X 前司長。

F：是司長做不到的事情，不要要求所屬做，所以我們的工作都是第一流的，我們能夠做，我們的意思表達能力，包括我們的處理案件，特別是我們在地方機關裡面，有講到很多的角色。有窒礙難行的角色，還有縣長、民代阿。

蔡：對阿，地方、中央。

F：那個真的是真的就是好幾個老闆包括縣議員，他都會一直在後面，因為…

蔡：預算在他們那邊。

F：嗯。我們的經費。所以我們有我的建議通通在裡頭啦，所以說我現在可以跟你們報告的是，現行的政風單位阿，不只是處長，所有的政風人員的素質最高、最強，而且就是最正直，我們講的所謂正直，叫做幾個字。

蔡：Integrity。

F：對，才聽的懂，因為我一般要有讀書才聽的懂，就是說，真的是最正直的年代，在政風單位強化，因為我不管，我的員工、我不准我的員工，喝了酒再開車，一點點都不可以，一杯酒我們。

蔡：這是只有我們 XX 這樣規定嗎？還是其他縣市？

F：恩，幾乎其他縣市都是一樣。

蔡：真的喔。

F：只要喝酒被抓到，這是我們副處長。

蔡：副處長你好。

F：這個都是精英，所以說我們不管他在生活工作上，我們要求都是非常非常嚴格的，這個副處長，又是負責他，不只是相佐我在整個 XXX 的業務，他還是個視察，所以他視察就是要…

蔡：要到處走動式管理。

F：恩，走動式管理，包括他的生活，工作有問題的話，但是我們的員工，現在政風體系裡面，是非常強化的，我敢講就是目前來講，我們最有資格成立廉政署的時代。恩，最強的時代。

蔡：其實這個我們目前，剛剛好我現在也在這個做法務部另外一個案子，就是如何跟聯合國反腐敗公約接軌，對阿，因為 X 總統一直想把他國內法化。我們主持人另外一個人是 XXX 老師，XX 的老師，然後我們這樣子還有根據法務部歷年來的這個很多的調查，其實我們百姓阿，政風體系更不必講，就是覺得我們應該有單一的機構，那聯合國反腐敗公約裡面，第二章第六條還是第七條裡，他就是講明一定要有這樣一個機構，。



F：這個最大的。

蔡：這塊卡在調查局嗎？

F：這也是個原因，其實現在政風他沒有他根本就沒有司法調查權，我們有我們在角色上面我們可以跳著看阿。

蔡：就是那個，沒有那個權，然後那個政務人員職權行使法也沒有。

F：都沒有類似所謂準調查權都沒有。

蔡：在第八頁。

F：應該是在第七啦，我跟你們報告一下。

蔡：不要報告啦。

F：這個第四解決之道，你把它弄在展望的下面。那只是展望的一部分啦，我只是因為要解決嘛，但是展望就是解決之道。你這邊沒有解決之道，你可以用這個展望，因為政風組織喔，你真的檢討這個角色衝突。你不只是要一條鞭啦，而且你要經費都要獨立。

蔡：對，我是在想說，我一直在想說有沒有可能，就是這個經費就是由中央統籌來編，因為如果說，因為所有的處長，我們目前已經訪了很多的處長，那都提到就是說首長的決心這樣講，那其實我剛剛看過幾位處長。

F：就是所長的決心。

蔡：對，那其實我們也在想說，有沒有可能就是說現在這個馬總統他宣示那個有沒有可能，政風司或哪裡有人加把勁，讓這個政風的預算，整個是以後是編在中央預算裡面 因為這樣才有可能。

F：主政者的決心。

蔡：因為我們常常講說你的決心在哪邊，你的錢就花在哪邊，沒錢是要怎麼做。

F：而且喔，執行這個廉潔的內容，我們不可以離開機關，離開機關就完蛋了，因為調查站，他靠的是我們給的資料，頂多他的那個他的據點，是跑來這邊串串門子，他根本沒有辦法像我們這麼內行，那現在我們案子送給他甚至於我們跟檢察官聯合辦案是我們。因為我們縣政府，他的業務量就是說，他五花八門，我們的專業要強化到什麼程度，農業我們都要懂，他是農業專家耶，我們的那個處長是農業博士，他是為什麼會，我們如果面對他一個弊案的話，他太懂，我們的專業要…

蔡：比他還懂。

F：我們不只要不能夠輸他，輸他你知道嘛，我們要走在他前面才抓得住。即便沒有抓住他，你也要跟在他隨侍他在左右，而且要那個重點式的抓住就是說我們的專業，你看那有幾個部門阿 我現在我這邊有二十個局處，這個教育、公務、然後農業、民政、社會。

蔡：交通。

F：交通。

蔡：文化。

F：文化，觀光，那麼多那樣二十多，衛生，還有消防啦，衛生消防那他們都是

專家，那我們的專業要在哪裡，我們要跟著他們，跟著他們走，他一發生問題我們要在最短的時間裡面，而且因為我們在機關裡，如果我們一離開機關就完蛋了，所以說廉政署成立的時候我們不可以離開機關，我們要就像就像就是北中南的成立一個局，那司法調查權在那邊那我們行政調查權可以，那如果他們一進來我們就要配合裡應外合阿，而且這個就是財產來源很不明確喔。這個我們上次被打折過了，財產來源很不明確喔，要等到已經被起訴，一般來講你像香港的話財產很不明確，還有像新加坡就馬上可以據以問罪。

蔡：對，搞不清楚，不明白就。

F：你的錢你不能竟然敢講不清楚你說，那我國家就有的個權力來課你的罪責的話，這個是絕對你他這邊說，都說這個違反民主。

蔡：違反人權。

F：人權。

蔡：司法。

F：恩，但是我跟你講國家就是要這樣子，尤其台灣人，連支票，在西方都可以行得通，在台灣就變成芭樂票。

蔡：喔，變成那個空頭支票。

F：就變成空頭支票，臺灣人太聰明，所以我們應該比別人更高，比別的國家，因為外國人向來他們是很老實的，那只要上車阿，他沒有人在看買票，我們也講過聽過這個故事。我們同學是在外頭竟然可以耶，我們都可以不買票了，結果其實人家都已經，等到他畢業的時候他在外國在法國，是在德國，你這樣人家說這個人不能用了，那他寫信去給很多部司，這邊要知道他人家也讓他去跑，他一年下來省了很多錢，就是他這個人格不行。

蔡：恩。

F：那我們呢，一定要強化，強化我們這個不是亂世用重典耶，這個是真正的能夠真正的做到，因為尤其他的主因在我們的高級民代。以 XX 來講，三十個縣議員，我們有將近三分之二現在都判刑。

蔡：這個很丟臉。

F：三十個而已阿。

蔡：那這樣議會怎麼運作。

F：為什麼，但是判刑還沒有確定阿。

蔡：所以他還是可以。

F：所以我們是不是那邊有過，我們就拖拉，我這個講話不是亂講話，我這是我們的那個檢察長的一個研究，然後我這邊提出來一個引述，這個是九十六年八月十八號中國時報，他報導 XXX，十六個鄉鎮連續五屆以來，每屆都有鄉鎮市長因為貪污或賄選在 XX，只有當過 XX 的歷任五屆，只有十六個鄉鎮，只有 XX 的鄉長沒有遭到起訴此外十五個鄉鎮市長，至少有一屆到兩屆，全部官司纏身啦，那還有四十位議員，三十個議員而已那連續五屆已經有超過四十位議員，因為貪污或賄選遭到起訴，他因為補助款議員的補助款

被判刑，還有賄選起訴的刑期，這些議員超過四百年跟台灣的歷史一樣長，這個都是不是我講的，這都有根據的，這個是。

蔡：這是你的論文。

F：這是我的論文，但是，我是有引述的，這個是報紙報出來然後，我還有提那個法，那個地檢署的資料，那因為基本上我們 XX，講起來也是一個就是說，我們多元文化，多元族群，閩南、客家、原住民，原住民是竟然在我們他八萬多，竟然在我們 XX 二十三萬，八萬的三分之一，那原住民是最單純的人，那客家五萬人，那麼可怕，因為有隱形客家，有隱形客家五萬，那就十三萬，剩下十萬是什麼？是漢人，漢人包括外省人，就是在這邊就民國三十八年的老兵住下來的，那還有閩南人，所以這個多元族群這個可以說是，這個文化非常的多元，而且這裡也是，說好聽一點就是好山好水阿，那也好人情，但是在這樣的地方，我們的民代阿都被起訴的那麼嚴重，還有鄉鎮長，三十個鄉鎮長，除了 XX 以外，全部都起訴而且五屆都一屆到兩屆以上喔，有的三屆，有的三屆喔都被起訴。

蔡：處長你覺得這是文化的關係還是因為。

F：我覺得是文化有關係。

蔡：XX 都是這樣

F：尤其是原住民，他對法。

蔡：但是我很不好意思問這個問題，我想說因為我們的原住民是。

F：我們這裡原住民族，就是其實應該不只八萬，因為我發現這裡的人有的都是。

蔡：他們不懂這些還是他們很容易，就是什麼原因，還是因為說盜採山林，你剛剛說那個。

F：盜採山林最簡單的，這還最簡單的。

蔡：那可是，他們是。

F：他們，我們這裡的資源比較匱乏，那比較窮我看這裡，這也是。

蔡：跟這有很大的關係。

F：人窮志短就是說我們這裡，工商業不來那每次我們這裡要建，然後大家都說這是破壞，所以你們下來都會看到，這裡那麼快樂大家外人就想 XX 不要改變，你也不要工業化也不要什麼東西。這保留台灣最後的一塊淨土，那高速公路、南橫公路、快速公路都不要什麼都不要。因為，那是因為這邊的交通既然這麼不方便，他就什麼都進不來，沒有工商業他們最主要的來源，很沒有辦法生活那最主要就是老花老葉，檳榔那個葉子全台灣省八十。百分之八十的老花老葉在這裡生產，他這種東西就是不是主食，主要的一個食糧，但是台灣呢有百分之八十在這裡，還有釋迦這個這兩樣，其他都沒有。

蔡：釋迦又不容易保存，所以他其實很難的。

F：所以他這邊會窮到這種地步，然後原住民又，我說八萬其實不只八萬。因為他還有原來的，混生然後就是說他已經找不到，你看他眼睛還有就是會發現，好像原住民那些沒辦法統計那個，十來萬他們不好，而且他比較正直，

因為他當鄉鎮長，我們在抓賄選，我講一個笑話，就是說因為他們文化之一就是這樣選舉，就是要吃。

蔡：送禮、吃檳榔、喝酒。

F：每天晚上都是要煮，在那邊吃，然後那個買路錢就是去投票。

蔡：走路工。

F：走路工一定要，走路工我後來我們給他否定，但是他還是要錢，那個是習慣，他沒有錢、他要吃、他要喝，然後我們檢察官跟我們，因為我沒有司法權，但是我會提報阿警察去抓，這是一個，他問他有沒有拿錢，他會說有阿，他很快就問出來不像犯人喔。他講起來他不會說他一個而已，我家三個都有拿阿，我隔壁也，有講他一個人講到十個人出來你知道嗎？整村的人通通來，所以要辦原住民我覺得很可憐，因為我女兒是也是律師、又是調查員。

蔡：這樣的情節不嚴重，但是。

F：他們都覺得不是，都覺得要不然怎麼辦，你看你都被你抓到了我就講出來而且他…。

蔡：單純耶。

F：我們的三十個議員裡面，有十個是原住民，十個原住民裡面幾乎通通都有。

蔡：通通都有。

F：都係屬案件，都判七年多，那他每一年的補助款，比如說有兩百多萬，那他兩百多萬補助給社團做的話，他會去叫人家，有的是用講話費來報掉兩百多萬，因為他們很需要這一筆錢，為什麼？他選舉的時候要錢嘛，這個就是一個因果循環，所以我們這邊法院的院長叫 XXX，他也是 X 大的教授，他來的時候覺得非常痛心，他說這個好山好水好人情，但是這邊的人起訴比例那麼高、犯罪率那麼高，所以他帶著那個庭長，他三個庭；兩個民事庭、一個庭，那用什麼呢？他們三個就說：我不能輪，反正我們就坐在一起講，我們明天也要去講所以說我跟你講。

蔡：教育他們。

F：教育民眾，其實我們最大的阻力有問到說，我們政務工作最大的阻力，最大的阻力是首長啦！

蔡：有啦。大家都這樣。

F：我跟你講，我們最大的阻力就是我們首長，再過來就幾乎是民代，再過來是文化，這笑貧不笑娼的時代，我們沒有辦法堅持讓那個文化來，真正的廉潔文化樹立，我們是希望能設計來作起，你看現在最糟糕的是上位者如此風行草偃，XXX 的案子大家都在看，那麼多億都搬到國外去，那我們在辦的，會心虛你知道嗎？我們這裡早上有一個案子喔，是給你看的，就是一千八，我們的一個校長，他到 XX 去出差，報三天然後他在家裡面睡覺，就前後兩天，他一天報八百的旅館費，他沒有住，然後回來，比如說他禮拜一跟禮拜三報到 XX，他禮拜一應該去 XX 住，但他沒有，他明天才去，他開車開很快，但是他今天晚上報旅館費八百，一半啦，我們一千六，他報八百，然

後當天就回來，但是報到他還在 XX 住，就只有一千六。

蔡：他這個是國民旅遊的部份。

F：不是，他是蓋出差的。我因為七月七號判的一個校長一千八，判他五十天，反正我們的辦案，你會發現說那個比例原則根本不符合，我們要達到的目的，因為一比到 XXX。我剛講的這個風險顧問公司，他講的你還不得不相信，因為中共是抓到貪瀆的，就把他打掉。

蔡：他們都是沒東西就把它。

F：他就是槍斃，還有在那邊呼喊人權還什麼東西，那個給我們台灣。而且他還能夠召集所有的人造成運動一樣，那 XX 版塊還認為說，他貪瀆是可以，他是在救台灣的，這種精神就完全讓我們台灣陷於湖底，所以說這個部份，你看連檢察官連司法官都會被質疑，就是把他收押與不收押，這個對我們國人打擊太重了，所以說在華人地區，所謂的不是治不起來，你要一定要有你的特有的。香港就治的起來，香港以前亂到什麼程度，廉政署一起來的時候，它只要追到你有不應該有的財產來源，它就可據以課刑，像新加坡的反貪污局更厲害，人數很少但是供足以養廉，他的公務員錢很高，而且他的反貪污局好像只有二十九人，那。

蔡：他們權力非常高。

F：那權力大到什麼？它只要你的沒有辦法交代，也是一樣，我今天講起來，如果說，因為我們的鄉鎮市長。

蔡：我們。

F：我們這邊老是都在變化，我們就把所有的資料通通來看，其實我們這邊因為是縣府最差，我也不瞞你說，我們這個縣也最差，我們世代、我們縣。

蔡：對，跟這個。印象都很差啦。對阿，那一件事情，我的研究生有找到你這本論文，但是我想說是不是您等一下送我一本簽個名，這樣子就。

F：我只有這一本。

蔡：因為我們之前從 PDF 上，就是從那個網站上下載。

F：因為我現在都沒有，很抱歉，因為我通通沒有，這是為什麼呢？因為我都是從那邊，我就請他們印，我們忙到不行，我就請我們研究生，因為我們不是在職班，那請他們研究生，那我跟他講說，一定要幫我留一本寄過來，其他就都拿光了，你知道嗎？因為他們也沒有看過我們這種實務的寫法，他們都說精彩到不行。

蔡：處長，你的指導教授是誰？

F：喔，我們 XXX。

蔡：XX。

F：那個 XXX 最主要還是在我們自己，因為我的指導教授本來就很強，因為我們以前是讀過三年，我碩士，因為我之前在民國八十來年的時候，我就修完了，我在 XX，那是。

蔡：太忙了、太忙了。

F：我已經讀完，學分通通讀完後，我隔十來年再回去唸，那因為那個時候，我們在政風單位，在整個變革的年代裡頭，我們都是走在剛好。

蔡：因為剛好處長你有經歷過X前司長跟X前司長，這兩任是非常的強悍。

F：都很強悍。X司長他太強了，他這個太厲害了，他太強了。

蔡：而且因為他又是法界出身，然後那個腦袋是很清楚的，對政風是很有commitment。

F：我就是在想說，我跟你講，我們在處理政風這個最大障礙，其實我們的困境就是我們的首長，還有各級民意代表，因為我們有三十個議員，就有三十個老闆，還有我們真正的文化，這個文化是。

蔡：如果說，依照處長的建議，預算獨立出來，是不是就可以不受…。

F：這個還不只是這樣子，我們就是希望如果給我們一點司法權，你說準司法權也可以。預算獨立？但是我住在機關。

蔡：或是調查權。

F：調查權？嗯，就司法權。

蔡：因為其實我們在做其他的案子。

F：這個變成這個樣子。

蔡：我們就發現說…

F：但是，我們法律面一定要健全，就是那個財產來源不明確，一定要過。

蔡：我記得去年有修法。

F：這個不可以。

蔡：是不是有把它修的比較嚴格。

F：沒有，那個沒有修，那個他修那什麼？他修那個，如果你被起訴貪瀆的話，你財產來源不明就會引用，你沒有辦法交代你的財產的話，你就會被起訴，那大家都願意，因為這個是小罪，貪瀆我承認，貪瀆是貪污治罪條例，所以說這已經半調子了，那個已經被七折，沒有了。

蔡：這樣子。

F：所以說我只要懷疑你，那如果之後你給我一個司法權，辦司法權的話，我來質疑你，你明明一個月有四萬塊的收入，你為什麼可以開Benz？你為什麼可以天天進不正當的場所？

蔡：金錢豹。

F：我要調查你，當然，我要看你的戶口，我要你說明，你只要我有給你這個權的話，台灣很快樹立就是整治觀瞻，來日可待。因為我們在機關裡頭，我們會非常的清楚，你要給我交代清楚你的錢，即便你不能公開，你拿去玩大家樂，你也要給我有方向去問，然後我去追尋那個帳戶，即便你是非法所得，那只是賭博罪，那我要去追到你三七五萬。我講一個故事，香港的特使，他們之前因為這個財產公務人員罪，他們污了很多錢，他們是怎麼樣？他們不是有馬賽嗎？賽馬得到的那個人，比如說他贏了一萬磅的那個。

蔡：一萬英鎊。

F：一萬英鎊的那個錢，馬上就有人過來跟你買，我給你一萬一千英鎊，這個誰要買？這個是老闆要的，特使喔，英國特使他要回去，所以他就跟你買，他買啦，這個是真的喔，那個特使他就跟你買了，那他可以申報財產，他這個月中一萬一千英鎊，結果他是污了，那他就是花比較多錢自己買。所以說這個是真實的故事，他跟你買，為了要逃避，逃避陽光嘛，因為陽光是炙熱的，會把所有的陰暗面的都照的出來，所以我們陽光法案裡面，這一條一定要出來，然後廉政署一成立，臺灣…

F：反對最力的，就是立法委員。

蔡：司改會他們也覺得違反司法人權？

F：這個我們要人權，你還什麼都要，我跟你講，台灣就是太有人權了，臺灣之亂亂在哪裡？亂在這修立法諸公嘛。

蔡：人權無限上綱

F：對，無限上綱，誰都要有人權，壞人人權比被害人人權還更重要。

蔡：對阿。

F：大家那個。

蔡：你都已經到法庭了，你還不講，可是就可以。

F：對，我剛剛不是講過了，你即便是大家樂中的。

蔡：即便或者是。

F：你都可以交代，所以說，大家都看那一些人在污錢，都那麼肥，所以我們 XX。

蔡：一千八被判刑。

F：是的，他一千八，我們移民署，XX 最高的主任，他出差去了，因為他是住一千四，結果因為他很節省，他就住七百的，七百塊拿來喝酒，因為他就是喜歡杯中物。那四次，四七二十八，兩千八被起訴，被貪污治罪起訴。

蔡：貪污罪，這很嚴重，貪污治罪條例罪名。

F：起訴了，然後我是聽說，有司法黃牛，跟他講說你退休還有很多錢，因為你屆臨快退休了，你拿出五百萬來，我們來幫你擺平。

蔡：幫你擺平？

F：你說痛不痛心？你這些人這麼壞，你們這些司法的敗類你知道嗎？還有就是因為，我一直強調的就是我們的整個風紀，我們的司法部門，所以說現在最乾淨的部門在哪裡？政風部門。

蔡：政風。對，因為 X 前司長，就兩任前司長，一直在改一直在改，然後那個人力素質。

F：最專業，最公正，最強而有力，而且每一個專業人員，都真正的具有非常高的能力，所以說如果現在成立廉政局是非常可觀的，我不能夠攻擊別的單位，因為我在調查局。

蔡：這我來講好了，因為我們接觸過很多，我們知道那個，而因為些朋友，他們也是調查局體系的，因為就是幾乎所以的首長，嗯，多少啦，因為調查體系一定要抓他把，都多少都有，所以碰到他們這個體系就沒辦法，不敢跟他硬

碰硬就對了。

F：對，而且我們這個主管，每一個人功力都不會低於那個組員。

蔡：調查的。

F：那調查局是年紀大一點的，就變學長，就工作就可以都是往那年輕的學弟送。

蔡：他那個學長姐、學長學弟制很明顯。

F：我們也是有，我也是調查局出身的，但是我這邊，是容不得我這樣子，只要我跟不上，我沒有辦法帶這一批人，這些年輕人馬上會把我踢掉。

蔡：而且現在他們政風的權力都很高。

F：很高，我們這有，我這裡的，成大法研所的，XX 年次就當科長，我認為他是強。

蔡：是哪一個？中間那個男的。

F：嗯，那個是 XX 年次的，課長他 XX 法研所那前面這一個是最前面這一個是，XX 大學今年畢業的，那我都有跟他們寫，他們要寫畢業，他也是用質化的。

蔡：他們的家都在附近嗎？還是就是分發的？因為處長你有提到說流動率。

F：流動率喔，我這裡都是外地人，通通外地人。

蔡：好不容易把他。

F：我現在兩個女的，十二月就要送他們走，我一直在送人家走。

蔡：(笑)

F：我們…

蔡：優秀政風人員的培訓所。

F：地處偏僻啦，然後我們這邊什麼資源都沒有，那留不住他們。

蔡：因為我剛剛一進來嚇一跳，人很少耶。

F：人很少。

蔡：可是 XX 幅員那麼大。

F：對。

蔡：而且其實因為您剛提到族群多，其實。

F：將近有一萬人，七八千的公務人員都是我們在管，這一些二十個人多不多？不多耶。

蔡：其實蠻少的，因為很多。

F：真的蠻少的。

蔡：因為有些。

F：都開缺阿，都沒有人來，然後他們來這裡是因為這裡好考。就是特考他們來，考完一年他們就走了，高考也是一樣，放在這邊一年也就走了，所以相對於我來講，我們就是專門在訓練人，以前我在法院是專門在訓練人的，所以接到。

蔡：處長你還要不要繼續念博士阿？

F：有，我國考一結束，你那個教授馬上引薦我，說你這個架構可以你繼續來。

蔡：對阿，因為我是沒有很仔細看，可是我有很快的翻過，因為我那一個博士生



助理，他現在在武漢大學教書，那他有幫去找到處長這本，是最新而且很完整。

F：XXX，我是拿 XXX，規劃性的一個，一個倫理項目來做一筆的，那我們的教授基本上是建議我，但是我太太、那兩個女兒…

蔡：(笑)。

F：兩個女兒一個太太三個很堅決不准我念博士，因為唸博士的話我兩個女兒會有壓力。

蔡：不會阿。

F：他說他們兩個也要唸博士，而且我女婿阿，他也是碩士，他們說他們都有壓力，而且最主要的是我的身體，因為我晚上都打到兩三點。

蔡：這樣不太好。

F：嗯，整個老花眼，眼睛都壞掉，其實我是很有這個企圖心，因為不只是我，你看到的現在的處長。

蔡：嗯。

F：其實都很強、最強，你去看別的調查科他強是強，有的強在嘴皮子，可以跟你講。

蔡：我也聽到部分處長，對於調查體系是很有微詞的，他們覺得那個是一個。

F：強在嘴皮子，就是會講。

蔡：最需要政風進駐的一個單位，可是。

F：其實他們都是，在我這裡，我天天在辦案，我在辦案，我人待在這裡，我給他的就是對最好的處置預防重於查處，然後防弊重於查處，心力用於防弊服務代替干預，愛心貫穿全程，所以說這個是我整個的座右銘，我們在機關裡面，我們是這樣推的，預防重於查處。

蔡：這是我們 XXX 這邊處長自己定的？

F：這個都是我們與法務部為同一個。

蔡：但是好像不太一樣。

F：有嗎？

蔡：聽起來好像有一些你自己的變化。

F：應該是差不多，我們的一個核心價值，我已經強調過就是專業，因為他們的專業就是要列入稽核，那整個流程，他們有沒有錯誤？一稽核出來很快，哪裡有出了問題？環節裡面出了問題或者事後的驗收，所以我們政風單位在這個方面，不是來干預你的，在稽核你的過程裡面，如果發現你這個是有非辦不可的，那我一定不會客氣的，一定會辦到底，我都會去辦到底。

蔡：處長我請教一下，你剛剛提到說，你到這邊之前，有二十幾年都在中央。

F：我七十九年到現在，剛好二十年，滿二十年啦，在中央。

蔡：你看這中央與地方的公務人員，他違反那個類型，你真的整理的好仔細，你的類型好多喔，有沒有什麼不同？中央跟地方？因為我這次主要是訪問地方的處長，其實本來是有一部分是中央，但是那個部份，我會等我們地方全部

結束以後，去問中央，因為地方的處長們都提到說地方複雜很多，類型也不一樣，那他們都認為，中央比較單純，那我不知道處長你覺得。

F：我在中央裡面會比較單純，因為比較單純，在這邊它複雜很多，所以你所看到的那些犯罪的項目，像浮報差旅費、浮報採購金額、收取回扣，類似的稍為。

蔡：第三頁。

F：等一下，因為我是連那個像服務不佳被民眾檢舉、辦事效率消極、上班時間外出、公務車使用不符規定、辦採購圖利廠商、侵占公款、男女關係不正常、金錢往來不正常。

蔡：這個也算喔？這是。

F：這個都是違反公務倫理，你所謂的公務倫理界定，我們的界定是這樣子。

蔡：這個用什麼法去處理？沒有法。

F：這個倒沒有，因為這個是直接間接關係，因為男女關係有時候這個無法可管，但是…

蔡：但是其實這個是不應該啦。

F：只有他在公領域，他到我公部門來吵的時後，我們會把它排除，我們會請我們他的主管來把它排除。

蔡：喔。

F：所以說他這個是公務倫理，就是會到這邊，那其實他在他個人是，你女朋友我們是不會去管他，所以說這個是，這個在第四篇偽造文書的第十點說，綜合以上是有直接或間接的關係，所以中央跟地方講起來，犯罪的類型講起來其實都差不了多少，只是我們在那邊死皮臉方便，在這邊沒有。

蔡：為什麼。

F：因為中央的主管你不得，你一定要支持，你不支持的話，你也是官派，他老闆老他絕對要支持，他不支持的話他變成，貪污治罪條例的第十三條。

蔡：共犯。

F：明知所屬貪污有據，而予以庇護或不為舉發者，要負一年以上七年以下有期徒刑，那我們提報的話，我們提報他如果不辦的話，我可以把這一個文，比如說我在XXXX，不，我講我在XX地方法院，我在XX地方法院如果院長不辦的話，我可以把它報到高等法院去，高等法院，它的那個上級的人會下來陪院長一起辦。

蔡：喔。

F：但是我這邊不行，我這邊是地方機關，我的縣長多大你知道嗎？他是人民選出來的，一票一票堆積起來的，我如果這個樣子辦的話，他會把我辦掉，他會把我踢掉。

蔡：還沒有他給你批准，你就已經先被換掉了。

F：嗯，我已經先被調走了，你知道嗎？

蔡：是有發生過這樣子嗎？

F：在別的縣市。

蔡：有，是不是？

F：因為這個東西，有沒有是個黑數，會是一個黑數，因為我們也可以質疑，但是有很多縣長他不喜歡這樣子，他會希望他你辦的對象是他的政敵。

蔡：而不是辦他的，而不是你的心腹就對了。

F：就是你是他的工具，你不是來挖牆角的。

蔡：就選擇性的。

F：他希望是這個樣子，一般的縣市長，你說縣市長，有很多阿，包括 XXX，包括。嗯，我這樣講不太好，就是說因為他或者是我剛剛這樣的比喻，就是很多鄉鎮市長他真的會賺錢，你算看看一年他只要一億，那兩成就兩千萬，那可能都不只，連包括補助款十億的話，他十億拿兩成。

蔡：兩千啦。

F：兩成啦，十億就是。

蔡：拿一成的話，一億兩成就兩千萬了。

F：對，兩億，四年的話就十億。

蔡：這樣就。

F：八年的話。

蔡：十億。

F：多少？二十億嘛！所以為什麼縣、鄉、縣市長會搶那麼厲害，這個是很正常的，這個還是。

蔡：這是不違法嗎？

F：還有其他勒，這個就是。

蔡：這沒辦法辦嗎？

F：這個就是犯罪黑數阿，就是犯罪者與被犯罪者之間，他們兩個利益掛鉤，這個很實際的，這是我們現在現存的貪污文化裡頭，他認為是被允許的，我講的就是，反射 XXX 那個東西，我們台灣人被貪也不要給你們 XXX 貪，可以這樣講嗎？這個就是錯誤的，我們整個官場文化不是這樣。

蔡：一塊錢或是一億，十億的本質是一樣的。

F：是一樣的，所以說如果是這樣的消費市場，我敢講我們現在的縣市長，XXX 他就是很標準，有沒有妳一看就知道，那他會變的沒有包袱，那他還可以賺，人事升一個科長都還要用標的，以前有人標阿，他不派你，科長給你阿，一標我再一個，一標七十。

蔡：這大家都知道？

F：都知道阿。

蔡：然後各縣市阿。

F：都知道有這個情形就對了，處長標到一個要一百，那工友我賣嘛。

蔡：二十萬。

F：拿到你就是終身的，飯票耶，連清潔隊他都敢算，清潔隊是很辛苦的工作，

清潔隊在三十年前就七萬了，那個薪水才六千多呢？你看我們台灣的官員，在我們的組織文化裡頭是這個樣子，清潔隊那個是拿很髒的工作在倒垃圾，那現在你拿三十萬？我跟你講，我說實在的，如果你女兒你小孩，那麼沒有本事，生存不下去的話，以你的能力，你自己想一想，我們如果有這個文化的話，你出一百萬給他來當公務人員你願不願意？而且你會看的到他永遠有飯吃，你要嗎？

蔡：應該大部分的人，有小孩都會這樣子。

F：大部分都會阿。

蔡：不然就是要養他一輩子。

F：對阿，你要養他，而且你死不瞑目，你知道。

蔡：很擔心。

F：孩子他們就吃著老本，我們總有把我們老本吃，我自己也擔心來不及了，所以現在有機會，有人跟你說：蔡教授你拿一百萬來。

蔡：我給你。

F：公職也不錯阿，薪水一個月也有三萬塊，你會不會做？

蔡：比大學生 22K 好很多，都比大學生那個 22K。

F：對阿，你做了阿，你會不會做，但是可以不可以，不可以這樣子嘛。

蔡：不可以。

F：我們真的不可以這樣子，我不是說我很強，而我盡力。

蔡：不過其實因為全台灣沒有幾個處長，坦白講，對阿，那所以真的是都而且都走過民主化的年代

F：對。

蔡：不行的大概都不行，處長真的是精英啦。然後處長我是想因為剛剛進來看倒你還在忙公事，第一個進來處長還在忙公事，表示真的很忙，我也不太好耽誤處長太多時間，我想最後一個問題，我想再請教一下處長就是說，就是有一些人，他們在談說廉跟能有交換的關係，那我不知道處長你們覺得怎樣才能一致這樣。

F：我以一個案例來講，就是國際透明組織，他評估台灣說是到前年為止，都在差不多二十五名到三十八名之間，盤旋就是清廉度啦，所謂的施政滿意度，他最主要在評估在評估清廉度，那同樣的，瑞士洛桑管理學院，他也在評斷競爭力的問題。

蔡：對

F：他發現竟然有百分之八十的國家，竟然重疊，就是清廉度越高的國家，競爭力越強，我用這個來比喻，就是說，那同時，以我們反之，以我們公務人員來講，如果這個人，清廉度越高它的執行力會更強，怎麼講？他不會顧慮他他的顧慮面，他會以正直的，就是說公共利益，他會排除個人利益，他的價值判斷跟基本假定會擺在公務，真正的公務對大部分人有益的有利益的方向。

蔡：嗯。

F：這個就是他的決策，他的價值判斷會定位在，他如果清廉度都夠高的話，他會擺在比較有效率而且對大多數的人有利的，那像要開一條馬路，喔，這個馬路的開阿，如果，我是有能力夠，但是清廉度不夠的話，最好是開到我家前面過去，對不對？那這個，我講反而是能力的問題。

蔡：嗯。

F：清廉度不足的人會這樣子。

蔡：他會想到他自己就對了。

F：會照顧說我親戚，但是他清廉度夠的人，沒有說清廉度高的人，然後會有 conflict。就是衝突，就我能力很強那我就清廉度不足，我不是，不可能是這個樣子，就是說清廉度還在於他個人的，有政風處他就直接不衝突。

蔡：我問了好幾位這樣的問題那大部分都會提到說，這當然是一致的，可是沒有辦法講到一個關係，我自己也一直想，他是當中他的細膩的關係，所以當處長你提到這樣的話，對其實那個關鍵點就是在公，他就一切為公。

蔡：會不會說因為私利的而有所扭曲？

F：會阿。

蔡：有能沒有廉就會這樣的對了

F：你有能力，你沒有不夠清廉度的話，你一定會跟我所講的，你的價值判斷就會捨大功而趨私利。

蔡：喔對，有沒有可能說他很廉但是沒有能。

F：這個廉跟這個沒有絕對的因果關係，我跟各位報告的就是說，這個是我們整個的環境，還有我們的法規面制度面執行面這三個的取向，因為國家你一定要制定出讓我們所能夠去執行的一個真正的法規，我用法規面做所以我一直強調說，法規面的就是廉政局的成立，還有這一個就是對不明財產來源不明罪，一定要訂得很漂亮，因為我們最大的阻力在國會，這些國會的諸公，他們利用他的職務，他們選上了立委是做什麼？他們有 interest 就是利益團體你知道嘛。

蔡：利益。

F：他們所以不過，兩黨哪一個不都是這個樣子？

蔡：對。

F：所以我們一定要有足夠的文化來支撐起我們真正的這樣子，所以說，你不是我說我很廉潔，但是我就是。因為我廉潔所以我沒有能力，不是這個樣子的，ability 不是這樣子的，你廉潔你正直，但是你是因為我們整個台灣的法規面就是讓…。

蔡：讓有能的人一定會廉，應該是要這個樣子

F：對，但這個大環境要讓他這個樣子，你會讓他不能貪、不用貪、不敢貪、不必貪，就是絕對要這個樣子，就是說像新加坡他同樣是華人，為什麼他們能夠做得到，像香港現在他們能夠做得到。我們台灣就是在個部份你要強化，

讓我們真正做到這四點，馬總統他希望朝這四點在走，那這四點你的制度面一定要出來，我們人能力有高低之別，這是絕對沒有錯，但是我們的文化我們的環境你要造就出他真的一個清廉廉潔，端正政風促進廉能政治，我們現在訂有那個利益衝突迴避法，這個都是阿，這個每一個陽光法案，我在第一庭裡面都有寫這種採購法，最重要的，他的標記他是要怎麼樣，還有公職人員財產申報法這個都是要陽光法案，但是公職人員財產申報法，你報了有什麼用？你報了，多出來了那麼一千、兩千萬，我們都不能質疑你。

蔡：嗯。

F：我又不能問你兩千萬哪裡來的。

蔡：重點不是申報，而是申報的內容。

F：對，重點不是要，你要託我們機制，所以你說你在這個價值觀上，你看第七點，後面喔。

蔡：嗯。

F：我有綜上本機關的公共服務倫理規範主要包括哪些價值：價值在哪裡，妳問我哪些，我就依法行政、公平正義阿，真正的公平正義嘛，還有利益迴避、透明治理、顧客導向、效率服務、公共利益、Public interest 還有清廉政風，所以我的價值在這裡，你說包括我們，我們機關的公共服務倫理包括哪些價值？哪些面向？那面向我就說四個面向都有投入→過程→產生→影響都有。但是最大的，因為我們是執行機關，我們最大在執行面上，所以跟你報告是這個樣子，所以你問我說廉能，是不是會有衝突？最大的衝突都不會在個人，就是說你整個的我們的法規面制度面執行，你要做出來，讓我們一個公務人員真正的達到這四個，不能不必貪、不敢貪、不願貪 不必貪、不能貪。

蔡：不能、不必、不敢。

F：就是法規面制度面執行面，這四個你一定要立足，就這樣子。

蔡：所以其實。

F：嗯。

蔡：有些少數人他一直在講說新加坡是。除了這種所謂的，嚴懲重罰以外，他們一直在講說公務人員的薪水很高，那處長您覺得說那個真的很關鍵嗎？

F：其實那個不是直接的，不是絕對性，那是相對的，但是事實上我們的公職人員現在好像因為我們臺灣的景氣不好，就是前一鎮子的景氣沒有那麼好，百姓又因為我們某些的意識形態的人，來做撕裂族群包括服務公部門也被打成一片，就是當然像過街老鼠一樣被打，說你們當公務人員的喔，就什麼 18% 什麼樣的，其是那個不是這個樣子的，從來都不是這個樣子，卻因為我們公務人員是少部分就變成這個樣子被打，其實我們薪水真正，即便是不是絕對性但是還是相對性的，你如果一個公務人員，你讓他足以能夠養廉的話，然後課以刑法，絕對的刑法，那是正確的，但是我講不是說錢都給你很多，所以法官為什麼要給他十來萬？就是要讓他無後顧之憂嘛，但是還是有沒有

人，臺灣有沒有人還在貪？

蔡：有阿 那個我們 TI 接受法務部每年都有調查，那其實我們一般行政機關公務人員的那個老百姓是認為他清廉度還高於法官。

F：對阿。

蔡：那所以其實，法官那個。

F：為什麼不那樣想，他講說一審給你判，我二審再來說，有錢判生、沒錢判死，我二審怎樣判？看你要給我多少阿

蔡：(笑)。

F：對不對，因為我在法院嘛。

蔡：對，你以前在哪個。

F：我在法院然後我們在這邊，我們特偵組有那個特搜組，我們跟蹤法院的法官，被我們就是二審的抓到。

蔡：這個像是司法黃牛。

F：嗯，他就擔任這個部門，他就說搜阿，那個現在已經停止，最近幾天不是高檢被搜索了，所以說，這個不是相對，這個不是絕對的嘛，我講的那個絕對要從這三個面向來走，法規制度執行，你真正要做到讓他們不能貪、不敢貪、不願貪、不必貪，你要配合這就真正的配套措施，那我差不多這個樣子，那我要補充的就是說，我們的那個組織文化還有我們的社會文化喔，都還有就是不夠支持的。

蔡：對阿。

F：不夠支持。

蔡：因為這次我在寫那個法務部的案子，我是負責公部門，因為我自己的專長是在政府的人力資源這一塊，還有一部分就是社會參與，結果真的很糟糕，就是那個社會參與，我們其實寫不出什麼東西，因為沒有，而且社會上面也不像香港或是新加坡。

F：對。

蔡：因為我們不要講歐洲啦，因為北歐國家人家都說清廉，她們其實沒有什麼制度。

F：對。沒有沒有

蔡：那他那個我們就不要講了，因為華人社會還是須要制度，可是呢，像香港跟新加坡他們很多的案子，那個揭弊、弊端接其實是民眾檢舉。

F：檢舉文化揭發弊端。

蔡：我們好像。老百姓的。

F：我們沒有揭發弊端的

蔡：沒有，連保護法都沒有。

F：從以前教育我們的莫管他人瓦上霜阿。

蔡：對對對。

F：就是說，揭弊者就是破壞團體的人。

蔡：或者是說說是“抓扒子”

F：抓扒子，被冠以這種。

蔡：污名化。

F：嘿，污名化，但是我在我們十四位的主管調查裡頭，我們將近有十二位支持那個檢舉人，這是很奇怪的現象，我的調查裡面，他們支持。

蔡：我的那個去年前年我跟政大公行所幾位老師，我們有跨校的計畫就問全國公務人員那個面訪，不是問政風，我們是用那個面訪一個個訪，但是他就是那一是很嚴謹的抽樣，結果那個我們的公務人然喔，各層級公務人員他們覺得應該優先立個法裡面就是這個。

F：保護。

蔡：對，弊端揭發法

F：對阿，對對對。這個要法制化。

蔡：那我們就說，那一塊是我負責的，因為我就是負責這塊

F：這一塊也要法制化。

蔡：對，然後。

F：而且要把它形成文化，揭發文化。

蔡：可能是表示內部弊端一定很多

F：很多喔

蔡：阿，因為現在沒有人敢，還有就是我們的社會，你看媒體他不會。他只會報事件，報完就沒了他並不會像。

F：追蹤。

蔡：讓我們百姓真的去遭受，社會如果全部都很清廉，包含企業的清廉或是所謂的清廉是我們社會之責，媒體沒有一個是會去講這種東西啦，所以剛剛處長提到這個，弊端揭發這真的很重要，你看那新加坡、香港。像香港去年德樹子他們幾乎八成以上的案件，都是來自於民眾的檢舉。

F：那檢舉都是有效的。

蔡：檢舉企業界。呃。

F：大部份而且計名的。

蔡：對阿

F：我這邊也有檢舉人，一年一百五十件，但是有五分之四的人都是匿名阿

蔡：因為我們都還是。就是您處長提到文化，那怕被人報復。

F：對阿，怕被人報復。

蔡：會怕，怕被講。

F：我從來沒有跟人家洩露過。

蔡：但是…。

F：將近三十年，我從來不會在我的手上，我弄出去，我都有依照那個叫做行政規章而已，就是獎勵保護檢舉貪污辦法只有一個辦法，那個叫做規章，沒有法制。



蔡：要用法律的方式。

F：然後總統公布，然後公布之後，然後施行，因為我們現在又有獎金檢舉獎金，你知道嘛，三分之一。如果你檢舉成了，你有具名的，他一審只要判決有罪喔，三分之一啦，最高可以一千萬，他案件的大小，那我們有一個叫做委員會的，審議就是檢舉獎金委員會審議，如果案子夠大的話，可以到一千萬，那一千萬如果一審判決的話，他先拿 333 萬對不對，一審有罪就先三分之一，那爾後再判無罪 333 萬不必拿回去，那如果一直都判有罪到最後定讞，他會給你一千萬，我說不是你的案子，是案子夠大的話大到比如說。

蔡：上千萬、上億。

F：就是他有他的規範啦。所以說政府現在應該做的，就是趕快把我們所推動的，就是廉潔工作的一個法規化，他制度化執行化做好，因為我們政風單位是要執行面向，包括檢察官、法官都是執行面向，妳沒有那個法條，他判不出來。

蔡：他沒有辦法做。

F：我沒有辦法去追人，我講的就是財產來源不明罪，財產來源不明罪，我光抓立法委員就夠了，我起碼抓縣議員嘛，只要我有司法權，他們敢對我怎麼。

蔡：而且這個是不分藍綠的。

F：不分藍綠我就抓嘛，你知道嗎。

蔡：幾個案子就…。

F：你還敢定我，因為他就定我，我是工具耶，他們要打某些人，他們要打公務員，都用它來打我，一直打我，說我就變成工具。

蔡：那處長，最後三分鐘，不好意思，我一直因為處長越談越多，我們的議題都很重要，那像這樣處長你怎麼樣在這個複雜的地方，政治權力之間要怎麼去平衡，或你要怎麼應對。我為什麼問這個問題，這樣幾個處長，其實應該有大概有將近有十個，有些已經排定了，有的是不斷一直在講他的首長很讚，那當然他絕口沒提他不好，我也覺得怪怪的，但是有，也有的他絕口根本不想提，他那個裡面的首長一點都不想提。

F：就是首長很爛阿。

蔡：嘿，就有兩種這種，一種一個是一直講，他好讚好讚，另外一個是完全絕口不提，那我是覺得這是這兩個光譜的兩端都好像有點，聽起來好像怪怪的，研究者直覺，阿這個我但是我比較好奇的是說，到底我們這個政風處長，或是我們講的就是說，就是這個體系在複雜的地方政治派系，或者不一定是派系，反正地方就是。

F：一定有。

蔡：要怎樣去平衡，特別是處長，因為所有的有擔當的處長，一定是所有壓力都到你這邊，所以我說處長到底應該要怎麼要平衡，或是您是用什麼方式去平衡，因為您這邊三年多，表示說平衡的蠻好的，不然他會把你調走或幹嘛的。

F：我強調一個就是說，你剛剛一直強調說因為我們的專業領域要強，要強就是說我們自我不斷的做提升我們自己的能力高度，不只要跟那個縣長一樣平，甚至我們要高過他，那這樣子會產生我的磨練作為。第一個我專業力強，那我的磨練作為會強化，所謂八仙過海更顯神通，因為我在這邊是法務部把我放在這邊，我沒有什麼資源，我沒有他的資源，如果你搞砸了，就代表你能力不行，我們只有這樣，那就換人阿。

蔡：阿你就自己。我們要自己想辦法

F：我一定要八仙過海，各顯神通，所以每一個處長其實都有他的能耐。

蔡：對，我一直覺得每一個都蠻厲害的。

F：都很厲害，我可以跟你講，他們的縣市長，其實都有他的一套，非常厲害，他能夠游刃有餘，行走於很多的 friction 之間，就是派系。

蔡：到處跳來跳去。

F：還有派系裡面，都尤其現在的派系都是黑道，我可以告訴你我的副首長，我的副處長，他是管 XX 管了二十九年，他專門管 XX 的，所說他在這邊他裡面選出來，我們從第一名的高票選舉到第五名，都是黑幫的，那他對他們最有辦法，他管了二十九年，你知道嗎，一個在監獄，XX 監獄、XX 監獄當了二十九年主任的人，他本身就很有他的能耐，我會善用各種人才，我不是什麼都強的人，我最強的是會運用他們幾個，他們的能力。

蔡：我們的副處長，他算政風體系嗎？

F：對，我們的。

蔡：他們不用輪調。

F：他不是輪調，他很就會升簡任，他現在還是九職等嘛。

蔡：喔~

F：他從法院過來我也是，他從 XX 法院來，他之前都在 XX 當所長，我的意思就是說，

蔡：要善用各種。

F：善用各種資源，我們最厲害的就是，就是這種資源的運用，然後我們的磨練就是能夠把身邊的資源用到極致，把所有的資源極大化，就是這樣的，而且我們要不不斷的充實自我。

蔡：每一個不同的民選出來縣市長他的風格都不同。

F：都不同。

蔡：處長你要怎麼去。

F：我會讓他注意到我的不可缺少性，我會讓他知道說，我對他價值阿，存在價值實在很高，而且我會讓他知道說，我是地檢署法院調查站的一個聯絡平台，我是法務部司法院，我真正待過這幾個的單位，我是這平台包括法院的院長，他們的聯繫都是，我會充分讓他知道說我在這方面，因為誰都怕法，任何一個人，如果做錯都會在都在法律面前低頭，我在法院的時候，法官犯錯了，他到我這邊，我把門一關，把那個錄音機一開的時候，我說很抱歉我

們以前好朋友，我說現在我們開始要進行案件處理，你願意接受嗎，我一按卡，其實我還有更精細的，其實那只是樣子，我更精細的早就在錄了，但是這個就是每一個人都一定會在法律面前都低頭，因為原有的法律，所以說我一直剛剛在強調，法規面制度面執行面。

蔡：法制。

F：法官他非常怕法律，他做錯了。

蔡：他更知道嚴重性。

F：他會在我的面前低頭，檢察官也是，現在我講舉一個例子，現在是九十九年，九十七年的時候，地方地檢署，有一個法官，有一個檢查官，他運用他的權勢跟他的方式，他一個女性他發現那個女性很漂亮，然後他。

蔡：好像有這個案子。

F：他就跟他發生關係，然後他跟她講說，我這樣我就不起訴你或者我會保護你。

蔡：真的有這個案件。

F：然後那個女的喔，頭一次還就是頭一兩次，她還就是。

蔡：相信。

F：嘿，後來，她不勝其擾，她就把衛生紙，用那個什麼塑膠袋包起來冰。在冰箱裡面，她一大早七點多，她不勝其擾，她拿到政風室來，政風室他冰著呢，她那個有東西。

蔡：嗯。

F：那她到政風室來，這個是證據，她馬上跟院長報告，院長馬上帶來檢察官，那個檢察官馬上主判，那個檢察官馬上跪下來，來不及啦，這個就是任何人都一樣，做錯了，如果在法律面前都要低頭，那個人馬上收押這個檢察官有這個事情，你們知道嗎？

蔡：有耶報紙上有寫

F：這個是。如果說

蔡：好像一兩年前吧，沒有很久。

F：一兩年前，沒有很久。

蔡：對對對。

F：這個檢察官已經完了，我的意思，就是說我們，以我政風處的處長，我們在每一個機關，因為我現在是面對兩個縣長，他們兩個人的，每一個人都，他們都有他們的追求群眾嘛，沒有跟隨者就沒有領導者，他的追求者很多，他才能真正成為縣長。

蔡：才能當選嘛。

F：對，那我如何來跟這種人相處，那就是我剛剛強調，我一定要讓他知道我的不可缺少性，要不然的話他會把我趕走，甚至於不要你這個單位，以前都要，他們一上來，都是說他要裁撤政風室，政風處阿，我們XXX先生，他剛當選那一天就聽到，我就聽到要裁撤政風處。

蔡：可以這樣嗎？這不是中央派駐的。

F：可不可以是另外一回事，但是他想像的說，說政風處對他最不重要阿，因為政績彰顯最不重要阿。

蔡：很重要阿。

F：但是很重要。

蔡：這是一個風險控管，讓他起碼。

F：這個 Risk 阿，Risk control，對阿，就是這樣子阿。

蔡：好，處長，這個因為一直電話在找你，那。

F：還好。

蔡：那我們想大概這樣，我們不打擾了。

END

## 公共服務倫理政策成效之研究：縣市政府政風主管訪談紀錄

### 訪談紀錄七

時間：99 年 7 月 14 日（星期三）10：00

受訪對象：G

訪談人員：蔡秀涓（以下簡稱蔡） 東吳大學政治學系副教授

蔡：主要就是說想請教處長就是大概這當中的部分，那特別我想就是說，現在可以先從您觀察在兩年多來，觀察在我們 XXX 這地方，那如果有屬於我們講違反政風相關法規，就是我們所謂的公務倫理這一塊，那他大概是會有什麼樣的類型，然後主要的造成原因大概會是？

G：其實這兩年多來，這方面是個案比較少，當然我們 X 縣長在公務員廉政倫理規範這方面相當的重視，所以我到任包括我還沒來之前，九十四年底，那時候第一任，那現在第二任，其實我們 X 縣長對公務員清廉、行政效率、便民這方面都滿重視。

蔡：他是用什麼方式來重視。

G：他不僅在每一周的主管會報都會一再的來提示強調，對於不管是說媒體報導的，其他縣市發生的一些相關的規範，還有一些弊端，他都會拿來做一個案例提示我們，叫我們主管要以身作則，去約束、加強對同仁的品德考核，這一方面他算滿重視的。

蔡：那我想 follow 這個部分，那我們縣府在用人的時候，會考量這方面嗎？

G：這個當然是會有考量，我們 X 縣長對這方面是相當相當重視，所以現在目前的一級主管裡面都是精挑細選，首先要考量的都是品德操守方面。

蔡：那他怎樣可以知道，就是我們處裡頭協助他判斷。

G：比如說他用人，他都會來徵詢我們的意見，還有對於這個人的了解，還有品德操守方面，甚至如果有一些二級主管、科長級的，外面有一些不妥的傳聞，他都會來徵詢、求證，如果真的有風紀上的疑慮，就馬上做調整。

蔡：在縣長，就是處長來到這邊以後，大概兩年多，因為這樣子而沒有被陞遷或是因為品操方面有些狀況而被降級的 case 大概有多少？

G：大概有五、六例。

蔡：那一樣就是 follow 這個部分，因為剛剛處長有提到，因為很重視這個部分，所以個案不太多，那一般如果有發生違反我們政風風紀的等等，他大概是用什麼方式，因為每個縣市政府因為他的環境，他的主要特色都不一樣，所以主要違反類型也不太一樣，那我們這邊不知道主要是？

G：其實就是接受民代的關說，在監辦工程方面有一些狀況。

蔡：主要是工程。

G：對對。

蔡：所以這個主要原因就是民代，那他們會用什麼方式，強迫、威脅還是怎樣？因為主要是地方大概民代都是最重要的影響因素。

G：可能就是有互謀其利，有的透過民代來請託來任職的來陞遷調動，來了以後他當然會想說要有一點回饋，所以民代就在監辦工程、發包方面，因為民代都有些建設經費這一方面的建議權，所以會透過介紹這些的人、或是升遷的幹部、科長來幫忙喬這個工程方面的問題。

蔡：那通常怎麼會被發現？人家舉報還是處裡頭主動查察發現？

G：各種訊息來源都有，因為我們也會去注意這方面風紀疑慮的，因為我們每年都會針對機關有風紀疑慮的同仁做調查、報告跟註記，所以我們會特別注意這個區塊，另外方面就是如果說有一些傳聞出來，那我們也會去追蹤這方面的訊息，加以多方的求證，包括說檢調方面的訊息，或是我們彰化縣轄各機關政風同仁的相關訊息，或是因為我們 X 縣長相當重視，所以特別要求主管，如果說所轄的同仁有這方面的疑慮的話，就要馬上反應讓我們來做處理。

蔡：那處長剛剛有提到說針對有一些風紀疑慮的部分，因為每個縣市都會提到針對某些業務或是某些同仁會有一些燈號，會去注意他們這樣，那不曉得在我們這邊，處長您是用哪些方式來判斷哪些需要注意，那這些注意的是跟他業務性質有關還是跟他過去不好記錄有關？

G：都有，一方面是過去不良紀錄，那有些是本身財務上有一些問題，被相關的金融單位或是執行處這邊有查扣他的薪水，按月來查扣他的薪水，就是本身有財務狀況，另外他在外的言行舉止，就是常常接受廠商的飲宴應酬，這方面都會特別加以注意。

蔡：所以他不是說跟某一個業務領域特別有關。

G：也是會有，比較會侷限於，像我剛剛講的工程方面，另外就是有關地政方面。

蔡：為什麼地政也會？

G：地政有一些測量，地政本身也做一些農地重劃，監辦工程，按理上還是以工程為主體，因為地政也是有牽涉到工程方面。

蔡：那剛剛您一直不斷提到說我們縣長是很重視的，所以您覺得說在縣府裡面推動這個公共服務，就是推動有關於廉政這一塊的話，您覺得如果要他很成功，以縣府來講，您覺得最關鍵的因素會是哪幾個部份？

G：就是本身機關首長要重視，要以身作則以外，就是各單位主管也要有這個共識。

蔡：那目前在我們縣府裡面，這兩個部分您評估一下。

G：目前都做得相當的好，所以說外面只要有一些不妥的傳聞，我們會馬上主動介入、積極處理，該調整就調整，該降調就降調，這個我們 X 縣長是從來不手軟，只要有這方面的疑慮，他馬上會找我們幾個相關局處到縣長室開會、處理、解決，譬如你工務單位發生問題，就找工務、政風、人事相關主

管，到縣長室開會、檢討、調整、處理。

蔡：那另外一個就是比較屬於會影響我們成效的，就是您剛剛提到民代，那民代這個部分是他們就是大概會有什麼方式來關說，還是怎麼樣給我們同仁什麼樣的壓力？

G：其實我剛剛講的，當然有一些是壓力，那有一些是我剛剛講的有點利益共生的方面，因為他要升遷要透過民代的請託來達成他的目的，那他當然要有回饋，所以這方面會比較多，如果說壓力，因為違法的請託關說，我們現在目前都相當重視，而且一定要登錄，所以這方面應該是比較少，民代當然有時候為了，他是廣義的為了服務選民而爭取建設，所以會有一些要求，可是我們當然在依法行政的前提之下，我們當然會知所進退、會有所堅持，所以一般的公務員事實上還 ok，就是我剛才提到比較有問題的這些少部份的員工是有這方面的狀況。

蔡：那處長剛剛提到登錄，那我們知道飲宴應酬、餽贈等等這些上，那我們處裡頭這個部分每年公務人員自己來登錄的案件，大概會有幾件？

G：XXX 政府大概是不多，一個月可能會有三件至五件，所以一年大概五、六十件。

蔡：不多的原因是因為？

G：我想應該是因為組織文化，還有機關首長對這方面的重視跟要求，真的是在每週的主管會報或每個月的擴大會報，當然他不會提相同的問題，他是針對其他縣市發生的一些不法案例，他就會主動提出來要大家注意。

蔡：所以就是處長幫他把資料給他。

G：沒有，他有這方面的幕僚，縣長室有專門在蒐集這方面的資訊、剪報。

蔡：那滿特別，通常這方面都是通常要以政風來幫它弄，那這樣子對我們政風體系在整個這個縣政推動，就是說整個縣長這一個廉政的部分，會不會形成雙軌，因為您提到他有自己的幕僚？

G：不會，因為他一直在交代我們新聞處要負責剪報，每天早上一來，七、八點就要剪報，相關問題馬上要反映。

蔡：等於資訊蒐集，然後有問題就交到處長這邊。

G：對，我們各個局處都是互相聯繫、互相支援、互相協調的很好，如果有相關部門的業務，新聞處發現這方面訊息馬上會知會給權責單位、權責局處，那我們自己本身也針對這方面，如果有一些不妥的傳聞在媒體批露的話，我們也會剪報，那除非是本身跟縣政府有關的，那我們才會上呈給縣長，不然其他縣市，我們只是作為案例，沒有說一定要簽給縣長，可是縣長對這方面卻是相當重視，他會從新聞處看到這方面的訊息，就會馬上提示上。

蔡：那處長我想再繼續 follow 這方面，您之前也在不同的縣市政府？

G：沒有，我是在省政府那時候，七十三年在省政府服務，八十五年才調回 XXX 政府，九十二年又調去 XX 地檢署，九十六年才又調回來。

蔡：所以您大部分都在？

G：省府、地方政府還有地檢署，就主要這三個地方。

蔡：那我想再請教一下就是說，處長您在這邊因為有縣長的支持，所以在這一塊其實縣府這方面的推動成效算滿好的，那但是同時因為他有另外一個力量就是民代，因為他是地方政治，那我想請教一下處長說，您如何在這種關係當中，您要怎樣去平衡，或是扮演您的角色？因為一方面是支持的，可是因為地方民代的力量其實還滿大的，而且他們又有預算權，那我不曉得說處長您要怎樣去，他們也會給你施壓嗎？

G：不會，這邊的議員對我們政風倒是滿支持的，當然我們平常一些為民服務，該服務的、該提供的資訊也是會提供，那當然他們也是打著說監督政府施政，如果說員工有什麼違法失職，或是貪瀆不法方面的訊息，他們也會希望透過我們來調查、協助了解。

蔡：因為在很多縣市就是說，民代其實是造成公務員違法的主要因素，可是他們一方面又會說我來監督市政，其實這方面是很弔詭的。

G：當然因為我們互動不錯，所以在檯面上他們都是相當支持，而且有什麼弊案他們會來跟我們舉發，那民代私底下如果有一些不妥的舉措，他們也很怕讓我們知道。

蔡：剛處長提到說互動不錯，那我想處長這邊應該也是很用心，那不知道是不是有一些什麼技巧，因為通常議會這邊，特別是民代這邊，通常比較難處理。

G：因為本身是在地人，所以有一些民代跟自己也有親戚關係，所以透過親戚關係，而且民代也有一些結拜的兄弟，所以只要你搭上線，只要有一兩個跟你有親戚關係，透過他有結拜兄弟，透過網絡。

蔡：這是我們 XX 這邊的文化，所以比較可以用這種方式。

G：對，就是比較鄉土這種味道，所以會比較從這方面來發揮。

蔡：所以整體感覺上處長您認為這邊其實推動起來沒什麼太大的問題，那有沒有一些是您覺得說還沒那麼順的地方，因為我看你們人很少。

G：不是，因為今天有講習，還有出去查案、稽核、銷毀、驗收。

蔡：銷毀。

G：檔案要銷毀，要去監督。

蔡：對阿，我剛才想說 XXX 整個縣府，就是你們所轄的公務人員有多少？

G：大概一萬八千左右。

蔡：這麼多喔，那你們有多少人？

G：我們有二十個。

蔡：包含處長。

G：對，我們本身政風處是有二十個編制，可是各鄉鎮公所也有政風單位，所以目前全縣的政風人員編制有五十二個。

蔡：這樣子跟各縣市比起來，像這個我們政風人員的配置是依照什麼標準？

G：好像也沒有，就是要靠自己爭取。

蔡：因為有些縣市說他們的鄉鎮沒有政風人員。



G：就是你要機關首長要支持，要重視，所以他們是最重要的。

蔡：就是那個民選的首長就對了，還是政風處長可以去爭取？

G：當然我們也要透過管道、透過關係去爭取。

蔡：向政風司去爭取？

G：不是，我們要向機關首長去爭取，因為編制我們配置在機關裡面，佔機關的員額，所以我們要向機關首長爭取。

蔡：喔，所以這樣看起來這邊真的是挺重視的，連鄉鎮都有，因為我們有訪問到幾個一直提到鄉鎮是沒有，所以如果，處長我想請問一下，如果我想去看一個縣市首長，或是已卸任的縣市首長，他重不重視政風這一塊，我從他的預算可以看得出來。

G：對，就是預算跟員額。

蔡：去找他歷年的預算書，這個很重要。因為有很多說很重視，可是好像怎麼會連鄉鎮都沒有。

G：像我來這邊大概兩年多快三年，我是逐年都爭取增加預算，本來是一百多萬，現在已經達到兩百五十幾萬。

蔡：這很多耶，包含有一些直轄市都沒這麼多。

G：所以可見得說我們 X 縣長對廉政的重視。

蔡：對，然後跟處長是在地人應該有關係。

G：對，要透過一些關係、人脈，其實就是生命共同體，爭取大家對廉政的支持。

蔡：好，處長那我想這幾個部份就是，我等一下如果有想到要再請教處長，就先這樣，另外我想請教一下就是說，我們處裡頭現在有的一些跟政風有關的制度或是法規或是一些須知，反正就是這一塊的部分，那除了 follow 中央的以外，我不曉得我們處裡頭有沒有一些特別是針對我們 XXX 所做的一些規範，或者是依照中央的部分，然後把他修改，比較嚴格或者是作一些變化，有沒有這些東西？

G：我們原本是訂得比較嚴謹，像公務員廉政倫理規範，行政院應該是九十七年訂頒的，行政院的一個版本，其實我們在九十五年，X 縣長上任以後，我們就已經參考台北市政府的公務員廉政倫理專案，已經定得更嚴謹，這方面我們在一般的社交禮俗標準我們把他定在兩千塊，現在行政院的版本是三千塊，所以我們當初九十五年那時候 X 縣長上任我們就已經有定 XXX 政府的公務員廉政倫理規範，不過我們想說既然行政院有定這套標準，如果說太嚴的話，可能有一些民眾或是企業會有不同的解讀，譬如剛開始執行時，為什麼不能送花，他們會有一些錯誤解讀。

蔡：很多花商就說對他們生計影響很大。

G：對。

蔡：而且我們這邊花是很大宗的。

G：對阿，特別這方面 X 縣長對於企業生存發展也很重視，所以他就說那好，乾脆就配合行政院方針訂來標準，不要說類似有一些要求很嚴格，妨礙到執行。

蔡：所以這些都是三千塊以下的。

G：對，就是傷害到一些農民、企業的，所以才調整放寬，就比照這方面，那我們自己本身也有獎勵廉能實施要點，

蔡：這我們網路都可以查到嗎？

G：對，可以。

蔡：獎勵廉能，怎麼個獎勵法？

G：就是說我們每年會函請各機關來推薦，當然是各機關平常都有在做，我們就倡導風氣，譬如說有一些拒受餽贈，或是一些好的表現，我們就會馬上以個案來簽。

蔡：怎麼樣好的表現？

G：包括說你為民服務，廉能我們是把他分開同樣重視…

蔡：廉跟能。

G：你只要有效能，讓民眾有感受到說，你的服務效率很好，對他有很大幫助，變成說縮短他的申辦的一些流程、時間，大企業設廠幫忙，像我們建設處有幫忙，像土地的取得、建照、執照，用單一窗口，馬上發照，他們感受到說這對他們幫助很大，所以資金、利息的負擔減輕很多，所以他們就會具名來感謝，我們發現這方面事蹟馬上就會獎勵，這個是平常的獎勵，我們每年也會全縣性擴大甄選，目前是訂五個名額，就是各機關推薦，在年底推薦說整個年度表現良好的，包括拒受餽贈，推薦廉能的事蹟，把他呈報到縣政府來，縣政府成立一個評選委員會，秘書長當召集人來評選，選出五個比較優秀的，我們就會在員工月會做擴大的表揚，給他有一些實質上的，譬如說一些圖書禮券。

蔡：獎金。

G：當然獎金是不能發。

蔡：有些縣市是發獎金耶。

G：應該是不行，因為發獎金你要訂定要點陳報行政院同意，很難通過。

蔡：奇怪，類似這種方式，我是目前訪談到兩個，他都是在同一個區域，但是一個因為是比較有錢，他是每年得獎人有十個，每一個給一萬，那另外一個是說因為窮，是給三千。

G：我們原來是五千塊的禮品或禮券這樣，因為這個獎金你要發放，在公務員你要發放獎金，其實平常你好的表現我們就會做行政獎勵，簽請做獎勵，這平常做為個案來簽給縣長做行政獎勵，到年底再來甄選，一方面擴大表揚，一方面是一些實質的，然後把他廉能事蹟放到網路上做行銷，或是說印成一些宣導的冊子，在我們辦理反貪倡廉的活動來展示給參與的民眾看。

蔡：那處長我想再請教一下，就說您剛剛說這部分會變成一個冊子，那我們目前縣府這邊，有沒有把一個公務人員應該知道的一些相關的法規編印成冊？

G：有，我們目前每年都會視個別需要推出相關的宣導手冊、案例的手冊。

蔡：每一年都有，就是我們處裡自己編的，那根據每一年情況不一樣。

G：對，有時候是看個案多寡，這兩三年編一次這樣。

蔡：等於是實際案例的講解。

G：對，就是規定應該配合一些案例。

蔡：每年都有阿。

G：不見得每年都有。

蔡：但是就是會去更新就是了。

G：對，根據案例的多寡，配合法令的修正來做這方面的宣導。

蔡：處長我想請教一下，就您所知，目前各縣市有做到把案例彙編成冊，然後配合法令修改，縣市多嗎？這是政風司會有要求嗎？

G：沒有，因為你要看本身的人力、財力、還有有沒有這方面的個案，還有有沒有興趣推動，認為說這方面的功能怎麼樣、效力怎麼樣，你的預算、經費各方面都要去考量。

蔡：處長那您覺得推動政風的這方面裡面，我們處裡頭主要是用哪些方法，就是您剛才已經有提到像獎勵廉能這種方式，然後也有所謂案例與法規的彙編手冊，然後這個還有就是機關首長他會每周、還有每月、每年。

G：個案、案例如果有案例，他就會藉機宣導，那我們當然也會在主管會報或是擴大會議的時候，都會在一二級主管集會的時候，做這方面個案的宣導。

蔡：那還有用什麼其他的方法？

G：我們也會把案例 e-mail 給同仁，以前我們也會編政風的季刊，每一季會編政風季刊轉發給各機關學校。

蔡：那現在還有編嗎？

G：目前是沒有。

蔡：每一季要編是滿累的。

G：對，就是要人力、經費，還要看有沒有案例，這方面去蒐集，因為政風司目前也在做這方面電子報的發行，所以我們目前先暫停，在觀察政風司的內容對象是什麼，我們再做調整。

蔡：處長那我們有沒有對一般百姓進行宣導？

G：有。

蔡：那是用什麼方式？

G：我們會配合各局處全縣性大型的活動，來設攤宣導，作廉政的宣導，我們是大概每兩年自己也會舉辦一個擴大的反貪倡廉宣導活動，像我們去年就在八卦山辦一個廉政宣導的闖關遊戲包括健行。。

蔡：他有報是不是？

G：包括健行，因為我們那時候在主推一八九五的戰爭博物館，我們八卦山下的防空洞改建成一八九五的史蹟館，也有一部電影一八九五的戰爭片。

蔡：好像有印象。

G：對，我們縣長在那時候正全力行銷一八九五戰爭博物館，在八卦山上，那邊有一個防空洞，所以我們就是配合那個宣導期，做一個健行跟闖關的反貪宣

導活動，原則上政風司是規劃，每個縣市至少兩年要辦一次大型的反貪宣導活動。

蔡：這是司裡頭希望的。

G：對，我們是每年都有大概八場到十場全縣性的配合各局處，譬如說 XX 漁火節，那七月二十四、二十五號，那我們就會去那邊設攤宣導。

蔡：這樣會很多耶，等於你每一個月。

G：對，幾乎每一個月就會有一場大型的宣導活動。

蔡：那我們處就要辦很多活動。

G：對，因為我們 X 縣長希望把廉政相關措施，這種理念能夠推展行銷到各機關、各學校、各社區、各個角落，所以才利用各個局處辦活動的時間，因為他們辦活動也是各個鄉鎮輪流各地區去辦，所以我們就要配合。

蔡：這樣子滿辛苦的，政風人員角色一直在換。

G：一方面也是對我們政風機構的行銷，因為他是跟民眾接觸、宣導，證明說政府對廉潔、效能這方面相當重視，如果有什麼問題，不管用 e-mail、電話都能即時反映辦理。

蔡：所以我們這邊就有很多管道提供他們。

G：對，所以要把這個訊息讓廣大民眾、老百姓、縣民知道。

蔡：那縣民或是一般公務人員透過來檢舉、弊端揭發的在我們這邊多不多？

G：應該算不少。

蔡：大概有幾個？

G：有時候一天都有一兩件。

蔡：這麼多，表示說他們信任這個體制，多不代表有問題，而是表示說他信任這個體制。

G：對，他是信任政風，包括說有一些警察的，一些不便民的措施，他認為有影響到權益的，或是說各局處有一些其實不是真的是違法失職，他只是有時候時間上的耽擱，他認為說不是很便民，他就會跟我們反應，其實不是我們政風的業務，我們常常接到電話、e-mail 檢舉就是一些行政上的措施有問題的，他們就會來反應，那我們就會轉給權責單位。

蔡：處長我想請教一下，如果我們去用一個指標來看說，一個縣市政府他的政風單位或是政風處有沒有得到民眾的信任跟公務人員的信任，用民眾來主動檢舉的案件數，這樣子可以嗎？因為我們現在是想要建立一些指標。

G：其實這也是一個很好的指標。

蔡：那這個資訊，各個縣市政府政風處會公開嗎？

G：不會主動公開，不過我們都會統計，因為如果有議員要知道的話就會提供，不然他們有時候會認為說你們政風機構的功能。

蔡：所以這不算資訊公開的部分，所以我要去問就對了。

G：對。

蔡：這樣子，政風司也不會有這個的資料。

G：不會，他也沒有這方面的統計，他只是可能比較重視說，成案的線索、或是違法失職的個案，那對於說檢舉陳情的，因為有一些實在太廣泛，跟政風業務，五件裡面才會有一件真的是跟公務員違法失職有關的案子，有時候也是老百姓的誤解，感受不一樣，怎麼好像刻意刁難，其實有一些行政規定真的是這樣，可是老百姓不知道，他認為說公務員特別的需索刁難，我們接到很多個案是這樣。

蔡：處長我想請教一件事情就是說，我們怎樣去判斷一個縣市政府政風處他推動廉政的成效，那些標準我們來看會比較正確，因為有些縣市他很會廣告，那有些像我們 XX 可能做了很多實際上成效可能滿高的，那除非我們來訪談或是有機會去了解，那我想說處長您自己在政風體系這樣二十六年的年資，其實以前您在省府的時候，您看到的是全台灣，您覺得說有沒有幾個重要的方向或是指標是可以很快判斷出這一個縣市政府的政風做的是不是很好、很有效？

G：其實就是剛剛所講的就是機關首長的支持就是看你有多少。

蔡：預算跟員額。

G：對，預算、人力、跟編制員額，另外當然你剛剛所講的，受理陳情、檢舉的個案多寡，這也是一種指標，另外我們司裡面也有整個績效的控管制度。

蔡：那是用哪些項目？

G：是個案，每種業務項目他的重視程度，他分為預防，我們會有預防一、預防二，還有查處的業務績效。

蔡：那這個部分是屬於內部的績效控管，就是預防一、預防二、查處，那這個指標，司裡好像沒有公布。

G：沒有，這是我們個別的內部控管評比，譬如說各縣市他會分組來評比，依照你的人力，你的政風人力再去分組，分出來評比，那給你件數，譬如說你業務稽核要辦幾件、調查專報要辦幾件，這方面的控管、數量，那再根據你辦案過程的一些書面資料、成果資料，報上去他的品質怎樣，個案來評分，他有高、低標，各種個案一百分、兩百分，看你內容品質，都會個案來控管，每年再彙整最後的績效成果，這個成果會排名次，來定你考績甲等的比例，所以我們控管得相當嚴謹。

蔡：處長我想就這個問題，就是說您覺得司裡頭這樣子的一個績效控管，能不能反應出縣市政府那個政風處在做的實質業績，我這樣問的原因是因為有部分的幾位處長，他們是。

G：不是很認同？

蔡：對，非常不認同，這應該是講我自己這樣講。

G：在沒有更好的統計數據，沒有更好的績效評比制度出來之前，其實這個是比較相對客觀的一種方式，這是當然是我個人的感覺，因為其實很多面向都可以探討，那有的認為說不見得要查辦多少案子，政風才會好，我就是因為預防的好，因為我們政風機構在機關裡面就是要興利、防弊，那我們預防的好，

案件就沒了，那你說整體績效你怎樣去均衡，我要預防做得好、查處要做得好，這有一點抵觸，有一點衝突，可能有的處長會比較有這種感覺。

蔡：所以這個就是司裡頭會分配好就對了。那處長我問個比較不禮貌的問題，這會不會造成我們要推動那個所在的縣市政府的部分，這個地方又要去符合司裡頭的要求。

G：不會，我是覺得說，剛剛我講的，在沒有更好的績效評比制度之前，這是比較客觀的一種方式，至少有一個標準在那邊，大家有一個遵循的方向，不然怎麼去控管，因為有時候人家說口說無憑，我興利、便民、效率都做得很好，所以當然沒有弊端，我想既然是人，就會有一些私心，這個團體多少都會有一些害群之馬，就是要盡量把他發掘出來，盡量把他處理掉。

蔡：所以每一個政風處都知道其他縣市每年的評比就是了。

G：對

蔡：那司裡頭會公布，就是只有政風處才會知道。

G：對，我們是自己內部做競爭，內部你要能夠爭取員工、同仁的考績能夠多一點甲等，依據這個績效。

蔡：至少要把它符合，處長是比較務實，因為有些處長是覺得我做我的，等做出來再拿去對抗司裡頭。

G：問題是你不遵照這個遊戲規則，你怎麼去展現你的績效，怎麼讓長官去認同說你真的做得很好，用什麼客觀的數據去衡量。

蔡：好，處長，最後再一兩個問題，有一個是我想請教一下，您剛才提到廉能的部分，國內有一些學者提到說，廉跟能不知道是不是因為在國內推的結果還是怎樣，覺得廉跟能是不是有衝突的關係，甚至我有聽到一些業務單位人員他們說，現在這麼多的法規，有時候他們很想要興利，可是又很擔心觸法，所以最後的結果，就消極不要做，我不要觸法，起碼我廉不會被抓去關，我根本不要能，我不曉得處長對這樣的說法，您的看法是怎麼樣？

G：我是不認同，我想說這是相輔相成，因為你要有效能，當然剛剛你提到有一些會認為太繁瑣，其實行政院也相當重視這方面的環節，最近才又發一個公文下來，認為要簡化一些不必要的行政規章，盡量去簡化行政流程，把一些繁瑣的做一些簡化，盡量修法往興利方面來走，當然這方面你都在透明陽光之下，你減少灰色地帶，那你當然效能提升就會相當的清廉、廉潔。

蔡：所以你覺得透明是很重要的。

G：對，簡化作業程序，修改一些不合時宜的法令規章，簡化一些法規的規定，相信這個對廉潔跟效能都會有很大的幫助，其實這應該是相輔相成，不可能說會抵觸到。

蔡：因為他們就覺得說這樣也不行、那樣也不行，因為其實我們相關法規還挺多的。

G：因為其實一般業務單位、承辦同仁他們會比較擔心的就是說，我如果為了提升效能，我給你簡便、給你作程序簡化，那是不是會有圖利。

蔡：因為您剛才有提到廉能獎，那他可能讓老百姓來申請案件速度變快，那我一直想問說速度變快有遵循程序嗎，我的意思是類似這種。

G：當然是有遵循程序，譬如說有一些規範他有日期，收文以後會有三日、五日能夠辦結，或者是一個禮拜，我可以一個禮拜幫你處理，我可以馬上幫你處理，這個時效上一關一關這樣下來，有時候一個流程下來，可能要一至兩個月，可是，我一、兩個禮拜幫你辦好也可以。

蔡：在不違法，就是說我更積極一點趕快幫他處理。

G：其實就是目前比較提倡就是說，怎麼樣去發揮熱忱、積極的態度去面對民眾的事情。

蔡：處長我再請教一下，我們現在各業務實在很多，像我們縣府裡面的公務員，包含鄉鎮或什麼，他們有疑慮的時候，就是我不知道這樣做會不會違法的時候，他們會主動來請教這個我們的處裡，或者請教他們鄉鎮裡面的政風人員嗎？

G：會，我們也會盡量去跟同仁做這方面的宣導，譬如說你有什麼問題，觸法、違法失職，這也是我們業務方面的項目，我們盡量去做興利、預防，不要說動不動讓人家有那種根深蒂固，或有錯誤觀念說你政風單位就是專門在查辦違法失職，我認為要導正員工這種觀念。

蔡：他們會真的來嗎？

G：已經慢慢的，其實年輕的已經慢慢的接受這種觀念，是一些比較資深的員工，受傳統思想，我們會慢慢努力來導正這方面，讓他們觀念能夠改正。

蔡：那最後一個問題說，處長我想請教一下，不是我們 XXX，而是說您觀察台灣整體的政風體系，您覺得說如果要讓整體的廉政能夠更有成效，您覺得未來應該有些怎樣的作法或是展望，哪些是比較關鍵的、應該趕快做的，還有哪些是要調整，還有哪些困難？

G：其實你要成立一個專責的廉政機構，應該不只是政風人員，也是民眾的期盼。

蔡：法務部每年調查民眾都覺得要阿，可是不知道為什麼從來沒有過。

G：這可能是侷限，都是立委諸公那邊有意見，應該是因為你要立法，要經過立法院。

蔡：之前有送到立法院，可是後來才在法制局就撤走了，就撤回去了，好像不同的部長看法不太一樣。

G：當然這個主要牽涉到說領導人，總統有沒有重視，或是整個行政團隊對這個區塊有沒有重視，我相信總統應該對這方面，其實他那時候當法務部長就要成立專責機構，包括說現在只是政風司，最起碼要提升位階，要和調查局一樣，是平行的，三級機關，獨立的經費、預算、人力，政風司才三十幾個人而已。

蔡：而且職務列等還比部分縣市的處長還要低。

G：對阿，司長才十二職等，真的要去推動廉政這個區塊還是力有未逮。

蔡：所以我們處長還是有分，職等是有不太一樣。

G：像各部會的處長就是十二職等，總統府是十三職等，直轄市也是十三職等。

蔡：那我們縣市呢？

G：縣市現在才十一職等，目前地制法通過是要調整成十二職等。

蔡：所以即使是相同的，人家可能都已經不太理司了，更何況十三職等。

G：對。

蔡：這樣子怎麼去推動他的那個呢。

G：所以說一定要成立專責的廉政機構，這個是很重要的，不管是廉政署或者說政風司把它改制成政風局，你一個獨立機關才有獨立的預算、經費、人力，這是第一個，因為你有獨立機關以後，才能夠編預算來補助各機關的政風機構，譬如說我們要辦大型的政風活動，你不可能說一直跟機關要錢，每年要爭取經費，辦個大型宣導活動至少要五十萬左右。

蔡：那算很省的，處長您覺得跟這個有點相關的議題就是說，目前所有只要一條鞭的就是用人權在中央，預算權在地方，那您覺得說要不要合在一起？

G：對，這個也是很重要。

蔡：那是給地方還是給中央？

G：當然是要給中央。

蔡：比較能夠推動。

G：你不要說編制也要靠人家、預算也要靠人家。

蔡：可是現在也很尷尬對不對。

G：對，有一點機關首長說，我養老鼠咬布袋，我發經費還有預算編制給你，那你還要來辦我，所以我們會比較 care 這方面，所以最好說整個預算跟經費都能夠獨立。

蔡：那您覺得如果說，因為大家很多處長都提到希望這樣，那您覺得這樣的話，可能政風比較好辦事，那對民選首長呢，他們可以接受這樣嗎？

G：其實他們應該也樂觀其成，因為你用我預算經費，你又用我的編制。

蔡：所以應該他們會滿高興的，然後來幫忙我不違法。

G：對，其實現在很多民選的機關首長，因為民眾也重視廉政這個區塊，他當然也會希望利用政風機構去加強這方面行銷，所以我們 X 縣長也特別指示要把我們辦理縣府的一些廉政措施，還有一些獎勵廉能的事蹟要推廣，希望獲得民眾肯定支持，其實民眾最希望縣政府行政效率愈高、愈清廉，就不用說要走後門、透過關係、送禮、送紅包，我認為絕大部分的民眾都是不願意樂見的，那我們機關做為一個機關首長也當然是希望能夠迎合民眾的需求，現在很多機關首長都這樣，尤其是我們 X 縣長對這方面更加重視。

蔡：處長，那就是說第一個是成立專責機構，那第二個就是說人事跟預算最好都能獨立，那還有沒有處長您在這麼多年的生涯裡面認為如果怎樣就會更好？

G：其實應該是這兩個大方向如果能夠突破的話，我相信應該就會有不一樣的作為，那當然這個編制上當然是可以調整，如果有獨立的編制，職等能夠調高更佳。



蔡：這個會不會很困難呢？因為您剛提到這是我第一次聽到的建議，就是不去管調查局這一塊，因為調查局這一塊其實是造成我們比較麻煩的一個，但是您提到是說沒關係，我跟調查局並行，但是位階一樣，那如果這樣的話，調查體系還會不會反對呢？您覺得呢，這會不會很困難呢？因為這方法聽起來還比較簡單，就是我不要理你調查單位，因為有一些處長會提到說，最有問題就是調查體系。

G：為什麼會有問題，這分成兩方面來講，一個是說因為他本身肅貪廉政這個區塊，在調查局裡面算是占一個很重要的角色跟地位，他的績效，所以績效當然就是他的權益來源，他一直不願意去放掉，那如果說我們跟他並行，雙軌制的话，互相來制衡監督，就不會有吃案，有黑暗的一面，他們是比較 care 說既得利益遭分享。

蔡：而且大概所有的官員或是首長或是民選各級都會很怕，因為他們如果硬要去。

G：對，如果說並行，他們做他們的，我們做我們的，這方面衝擊會比較小，當然多少會變成說他們的權益會被分割。

蔡：或者說如果我們政風就像歐美的方式，純粹做預防、純粹做這種風險控管，那這樣也可以嗎？那你要調查的就給你去調查吧。

G：其實目前就已經有這樣的傾向。

蔡：可是因為司的位階太低，主要是因為司的位階太低。

G：另外有一種做法就是把他結合成為一個廉政署，把調查局的廉政業務抽離出來，全部放在廉政署裡面，也是一個獨立專責機關，跟他不會說有並行，可是他認為說這個抽掉，他的權益就損失太多。

蔡：除非說政風併入他們，他們就會願意，可是政風一定也不願意併入他們，體系也不太一樣。

G：對，原本其實我們政風就是由調查局脫離出來，剛開始像我們前身，人事查核就是由調查局來受訓，就是在機關裡面幫他們去發掘線索，幫他們找不法資料給他們做後續的調查，目前也是這個樣子，其實最主要是他們不願意放棄一些既得利益。

蔡：對阿，其實誰有調查權，誰就有最大的權。

G：如果把廉政區塊放掉，他們只做一些國家安全保防方面，還有經濟犯罪，緝毒、槍枝。

蔡：其實他們做這一方面就好了，公務人員的貪瀆部分就由廉政署來管。

G：因為這部分又跟警方有一些重疊。

蔡：所以其實是他們的問題。

G：對與警方、海巡署業務有一些重疊，所以如果要成立一個廉政署，跟他們業務重疊，他們認為會被瓜分掉權利。

蔡：而且他們體系挺龐大的，處長非常謝謝你。

END

## 公共服務倫理政策成效之研究：縣市政府政風主管訪談紀錄

### 訪談紀錄八

時間：99 年 7 月 14 日（星期三）14：30

受訪對象：H

訪談人員：蔡秀涓（以下簡稱蔡） 東吳大學政治學系副教授

H：你的第一個題目跟第二個題目，其實這個東西是很原則性的東西，不會因為機關不同就有差別，大概都差不多，大概各縣市政府的這些大概，你第一個第二個大概都差不多。

蔡：那我跟處長報告一下，這個部份就是說當時題目這樣的原因是因為就是說，因為中央、司裡頭有些相關的規範，那我們也知道其實因為地方政府，每個地方政府有它的生態，那所以我們想要了解就是說，那麼這個譬如說以 XXX 政府來講，是不是有依據 XXX 特別的業務性質或地方生態，對於這些中央的法規有在制定特別是以 XXX 為主這樣的東西，或是依照中央來進行一些調整，譬如說中央是規定三千以下，那有些地方一定是不會更寬，或者是哪些特殊的業務部份，譬如說工程、採購、盜採山林木或者是砂石，特別的特色或與中央不同的方法。

H：你說法規的部分是？

蔡：法規一定是不會有。

H：因為我們法規都是依據上級的法規，那在行政規定或者是一些措施的部分，大概以剛剛老師所提到的，大概都是指公務員廉政倫理規範，那個規範我們也是以上面的版本當標準，因為它裡面有一些原則性的規定我們把它拿掉，其實我們是以它的規定來制定我們 XXX 的政風規範，但是標準是一樣的，因為這個會牽涉到，你在這個縣市如果規定跟其他縣市的標準不大一樣，這是大部分縣市你如果說標準不一樣，那個會很困難的，所以我們原則是比照上面的規定，然後稍作修訂，但是標準都一樣，大概在一些這個作法或者說程序方面，也許為因應不同的需要有一些小小的變化，但是標準基本上不會變，所以我們基本上法規的部分都是依據上面。

蔡：是。那處長我想問一下，我們這樣以 XXX 為主的這些相關的規則或是制度、政策，因為我剛剛看到您上面其實分不同的類別寫了滿多，那我在我們網頁上面可以找得到嗎？

H：你說這個規定喔，應該都可以找得到，像這個法規的部分大概都可以找，但是有一些可能會牽涉到有時候推動的一些不必要的困擾，所以像業務防弊的措施可能就不會放上去，那一般的法規其實政風司的網站都有，我們只是很

小一部分的修改，標準都不會變。

蔡：那處長我想主要重點除了了解制度有沒有差異以外，第三個部份就是說，我們 XXX 這邊，處長您在這邊快四年對不對，您觀察到這邊我們的公務人員就是它如果有違反相關的政風法規，或是我們講說貪污或類似行政倫理的規範，他大概是以哪些類型為主。

H：我們先界定一下你這上面所講的，公務服務倫理，因為公務服務倫理其實面向很廣，我想你針對訪談我們的話大概是針對政風這一部分。

蔡：就是政風來看我們縣政府裡面的公務人員。

H：就是說你剛才說就是違反公務服務倫理這一部分，那這也有很多類型，那你現在假如說可能哪一些類型就是說針對我們政風業務的人員，就是你違反相關政風規定的標準。因為像他業務單位也有很多規定，然後山坡地也有山坡地保育規定，那你違反山坡地保育的規定的話，可能就不在我們政風的範圍，所以就是說你現在這個公共服務倫理應該就是界定在政風業務下有關的。

蔡：對，譬如說他跟廠商勾結，或是怎樣的。

H：再說類型。

蔡：主要是什麼類型。

H：現在我們這邊，我這邊從我這四年來的所遇到的，大概最多的話大概是違反政府採購法，那違反政府採購法的部分大概可以分為兩種，一種是很單純因為法規的不熟悉去違反，另外一種是像您剛剛所談到的，可能跟廠商之間有所勾結，涉及到違反政風規定的這一種，另外就是說我們的公務員廉政倫理規範，上面大概列出這個飲宴應酬、財務餽贈、關說，那有一些是違反這些類型，大概還有一個現在最流行的違反利益衝突迴避法，這個最近我們也有兩三個都裁罰確定的案子。單純那種收受紅包大概很少，大概可能就是工程方面這個跟官商勾結的，或是涉及到圖利的問題，或者它本身是有收受不應該收錢的，大概類型應該是這樣。

副處長：那大概是一種是對採購法不熟悉，另一種大概就是對採購法玩得很透徹。

H：採購法規範也有很多疏漏的地方，很多讓人家可以去操弄的地方，操作的地方，採購法有很多這種情況，所以對採購法不熟悉的通常會違反那個規定，像這個部份我們發現之後，很單純違反法規的，我們大概就適用導正，用行政方面處理的方式，那如果真正涉及到政風的問題，那我們就一定依法處理。

蔡：那處長、副座我想請問一下，這些案件是怎樣發現的。

H：發現的方式有很多啦，第一個就是說我們會受理民眾檢舉，廠商也會檢舉。

蔡：這樣的件數一個月大概？

H：件數很難去統計，因為我們統計大概都沒有分，我們受理檢舉大概一個月二幾十件有，但他也有很多類型，不光只有政府採購法。那第二個是我們政風單位我們要監辦，它採購案件從他發包、驗收這過程我們都要監辦，這是採

購法上面有規定的，我們要去監辦，在我們監辦時間有可能發現一些問題，再來就是說稽核，稽核是我們政風單位基於實際上需要，我們針對某一些可能會產生問題的，我們用稽核的方式，稽核我們會把他的這些，它的整個案卷都會調過來，我們從書面上去稽核，那有些必要的我們會實地去稽核，從書面上來看或者我們有必要請他們說明的，我們會請他們說明，這是我們主動的稽核，所以也會發現一些問題，那其他一般監辦、稽核、受理檢舉，大概差不多是這樣，有時候會一些民意代表會諮詢，或者媒體有時候會報導，報導哪裡有工程缺失，那這個也是我們在發現這方面缺失的途徑。

蔡：那個處長我想再請教一下就是說稽核這一塊，那各縣市都會去對感覺風險比較高的業務去稽核，那因為各縣市有些不大一樣，譬如說有些山地鄉比如說林木這類，那我們 XXX 這邊，處裡頭會比較對哪些業務去注意。

H：其實我們做過的稽核有很多，目前有兩個比較大的，第一個是上級交辦的，這個是各縣市都要的，

副處長：像今年上面指定就是公務車有沒有符合，全省都要。

蔡：司裡頭交辦的目的？

H：我們建築物的使用規定，我們上面他有時候你社會上如果發生重大的案件出來，上次就是因為 XXX 還是哪裡有大樓發生火災，好像死了不少人，那棟房子好像就是在工業區裡面，不能當作住宅區使用，違規使用，所以我們就針對那個他會指示我們去做，那另外就是我們會針對我們自己的需要，那我們這邊像我們做過的，除了採購案件是比較大宗以外，因為我們 XXX 這邊有很多災修工程，颱風之後，九二一是地震啦，我們每年大概都會有一些風災、水災，那災修工程很多，那災修工程它的時間會比較急迫，那你規定災修工程不需要依政府採購法，它可以限制招標，那直接指定就可能會發生問題，那這一部分就是我們比較重視，常常去稽核。

蔡：這麼多阿。

H：XXX 在台灣來講，台灣整個地區來講也很多阿。

蔡：但我看我們政風處裡面人沒很多阿，那你們業務要怎樣。

H：我們各縣市政府編制都差不多，那但是我們幅員非常大。

蔡：那鄉鎮有政風人員嗎？

H：有，人口雖然不多，但範圍很大，而且都是山，我們台灣有超過三千公尺的高山，XXX 占了四十。

蔡：我們來到這裡一路上就看到很多樹。

H：你看到的還不叫山，那只是比較高一點點的高地而已。

蔡：一千多件。

H：對，那第二個剛剛我有提到過，我們 XXX 目前不是工業縣，我們也不靠海，我們的主要是農產跟觀光，所以我們的縣長從他第一任開始就一直在推展觀光，所以我們的施政主軸就是建設觀光，成為觀光大縣，所以談到觀光就離不開像我們 XX 的這些溫泉、民宿，旅館業者這些，這些東西很多通通會有

很多問題。

蔡：譬如說什麼問題。

H：比方說民宿，民宿在我們 XXX 這邊有一個民宿管理辦法，民宿不能超過五個房間。

蔡：民宿不能超過五個房間。

H：你既然要叫民宿就不能超過五個房間，那一般既然有心經營民宿，大概都會超過。

蔡：那不然他怎麼會有收入，這辦法太差了。

H：有些在申請執照的時候，大概不會超過，那之後可能就會增加，就跟我們建築一樣，在還沒有蓋之前就申請使用執照，整個建築公司都是這樣做的。

蔡：應該全省的民宿都這樣。

H：全省都差不多，都這個毛病，只是 XXX 的民宿特別多，標準是中央，應該是各縣市標準都一樣。

蔡：這就是剛剛這上面有提到就是說他有專家學者意見跟不上法令的。

H：其實那個也算是，我們可以在下面說明，所以這個民宿跟規定其實在商言商，做生意只靠五間怎麼生活，所以他一定會想盡辦法增加房間數，所以這跟我們管理辦法就會有出入，那我們的觀光處，我們民宿管理單位是觀光處，他們定時間會去稽核，那你有沒有真正去稽核，你稽核出來違反規定的怎麼去處理，這個常常會發生問題，所以這一塊我們會常常去注意，還有一些。

蔡：阿溫泉咧。

H：溫泉就是說他有一個附著在旅館的部分，他沒有特別的部分，但是我們溫泉也有一個管理辦法，那個是針對水資源的問題。

蔡：所以第一個是災修工程，再來建設觀光。

H：建設也是拉，你像八大行業我們也做過稽核。

蔡：XX 八大行業也有嗎？應該不會像 XX。

H：當然不會那麼多，還是有，我們業務單位稽核都有照規定來稽核，那什麼時候去稽核這個鄉鎮是很重要的，人家知道你今天要來稽核，根本就是合法，這個可能有時候內部會有一些跟業者之間的不正當的互動，所以這個我們也會去稽核，所以我們現在像八大行業的稽核，我們都有參與，我們政風處都實地派人去參與，而且我們規定就是你這次稽核要到哪個地方不是你決定，是我們決定，出門我們才告訴你要去哪裡，讓你沒有時間去告訴業者，讓你稽核不是只是做表面工作，所以我們現在這一部分，過去我們沒有參與，我們的做法是這樣。

蔡：那業者會不會很討厭我們政風，政風會不會受到很多壓力。

H：政風這個工作本來就不太受人家歡迎的，本來就是你來稽核我們業者這個高高興興配合我們，你加進來我們非得照規定來，你說我們會不會受歡迎。

蔡：那因為通常八大行業或是觀光等等，後面都是有些民代在撐腰，我不曉得說民代在我們縣這邊造成我們公務人員違法的是不是主要因素。

H：不能說是主要因素，說主要因素可能太誇張了一點，但是有時候會有一些會受到民代壓力是有的，也是會有，那民代去到哪裡大概，要不要他就不叫民代了，都會受到他一點壓力，但是不能說違反規定或犯罪通通都是民代造成，話也不能這樣講。

蔡：那處長或是副座您看看，到底這些違反規定的人，他們到底為什麼會違反？

H：你說是什麼類型的違反？

蔡：違反相關政風規範，不管是屬於沒有認真稽核，他們主要原因。

H：為了自己不當的利益這個是有的，第二個就是壓力的問題，這可能受到剛剛所提到可能來自於民代、可能來自於上面的。

蔡：上面是指？

H：各級的拉，包括他自己本身的單位主管。

蔡：那這種案例會很多嗎？

H：會有，我現在是在講可能的原因，但是應該是存在的。

蔡：那業者的壓力會不會有，譬如說黑道威脅，因為有些案件是提到會被威脅。

H：那在我們這邊會是砂石。

蔡：這邊也有涉及砂石。

H：台灣地區 XXX 的砂石最多，而且砂石的品質是最好的。

蔡：我個人台灣地理讀得滿爛的，我本來想說 XXX 好山好水，可能滿單純的，怎麼好像滿複雜的。

H：所以剛剛提到災修工程，風災、水災之後，河川一定要疏濬，那我們 XXX 的山溝野溪又特別多，不但是大河流，這些小溪也要疏濬，疏濬出來就有土石，那這些土石有些是有價值的，價值很高的，有些是價值比較差的，有些是沒有價值的，這個利益是很龐大的。

蔡：這個疏濬出來的東西照理要歸誰？

H：疏濬像目前我們縣政府是由縣政府發包，挖出來的土石就公開標售，然後他們會來標，誰的價錢高就誰標去。

蔡：有時候我們學者參與研究案審查，有時候我們看為什麼這需要限制性招標呢？

H：所以最有利標就是你在評審過程裡面，你們三家來投標，那我要評審，這評審就很主觀。

蔡：其實標準就已經。

H：標準就不一樣，你怎樣設定，跟我們問卷調查一樣，你怎麼問，答案就知道了，評審這個人也很重要，評審是我機關來指定、勾選的，我勾到這些人，大部分大概即使說不講明的話，都大概揣摩一下，所以就算都完全拋開這些因素來講，其實每一個人的主觀想法就會影響這個評審，本身就已經很主觀。

蔡：處長我想跟著這部分，因為從這個您陳述的過程當中，有看到幾個重要的部分，一個是首長，一個是民代，那可能還有業者後面的黑道，就講業者代表好了，那我想請教一下就是說，面對這麼多不同的利益，我們政風在這地方，

或是處長、副處長在這地方要怎樣去平衡，才能夠繼續推動我們的政風業務？

H：你所謂平衡是？

蔡：因為這幾個利益可能不太一樣，因為首長可能選票也要考量，那民代有民代的利益考量，業者有業者的利益，那處長在推動業務的時候，你要怎麼樣跟他們周旋，或者是說你要怎樣取得他們對你的支持。

H：其實我們推動政風業務，我們不直接面對這些壓力，面對這些壓力的是我們這些業務單位的人，如果這些黑道要標你這個砂石，他找我沒有用，它一定是找業務單位、承辦單位才有用，所以我們基本上沒有直接面對這些壓力，那首長的部分有時候會有，首長的部分因為在機關裡面，它有一些有時候會因為他的看法跟我們不一樣，可能對我們的這個處理或者推動業務的有時候可能會有所影響，這個是我想很多縣市都存在。

蔡：那我再問一個問題，我們首長基本上他算滿讓政風處自己來，那在預算員額方面的支持度不知道是如何？

H：比較起來應該算是支持，一般我們每年大概都有政策性的刪減，大家不管你是三七二十一，百分之五刪掉，那我們的部分，至少沒有刪。

蔡：一年大概有多少錢。

H：我們預算也不多，可能因為我們預算也較少，你刪幾十萬、幾萬也沒意義，我們一年不算人事費的話，業務費大概兩百多萬，兩百多萬在各縣市應該算是中上，那我們在人員的部分，這個因為剛好九十七年不是有組織修編，那我們這次利用組織修編，我們還增加了一個科。

蔡：真的，在處裡頭，空間也比較舒適。

H：空間是因為房舍的條件不同，因為我們這是九二一之後才蓋的，所以空間可能重建比較大一點，我們增加一個科，增加一個財產申報，一般都是大概有爭取到二十一縣市沒有幾個，那我們有申請增加一個科，那增加一個科，剛好你就會增加人員，所以在這部分來講，我們縣長應該算是很支持我們。

蔡：那這個，剛剛處長也有提到就是說，之前疏濬的部分，土石的發包，一開始有時候採最有利標，那後來承辦人很害怕，所以我們處裡頭主要去幫他們釐清這個部分，那這個的確也是一些聽到那個聲音，他們說廉跟能好像還是會有一些衝突，比如說我為了保持不要犯法，保持我這個所謂的廉正、廉潔，所以乾脆就不要做事，很消極，這樣就不會錯，那我想處長跟副處長對這樣的議題，您認同這樣的看法嗎？

H：我認為這是誤解，所謂能，我們講廉能，應該是說依法行政就不會去犯法，那你今天因為想要廉，就什麼都不做，那這應該是誤解，這觀念本身就已經錯誤了，你只要在依法行政範圍之內，你應該是全力以赴，你不能說為了要廉，在依法行政範圍內的事情也不做，所以基本上，理論上這個東西是不會衝突的。

蔡：因為也滿多人這樣講，尤其是中央訂了這個規範以後，他們認為不要做事情

就不會。

H：不做事情，他的出發點、觀念就已經不對了，他的說詞、說法當然不能採信，基礎就不對了。

蔡：所以基本上這是推諉之詞就是了。

H：我認為那是推拖的，你只要在依法行政範圍之內，本來就應該全力以赴，你依法行政之內全力以赴，就是展現出你的行政效能，行政效能就能夠展現出來，這跟說我為了要廉，什麼事情都不做。

蔡：就是很消極這種。

H：對阿。

蔡：那剛剛這個處長提到就是說，後來你們去幫忙業務承辦人，他們去釐清說哪些範圍裡面是放心去做，那我想，不知道我們處裡頭，除了有這麼多相關法規、制度、政策以外，我們通常是用什麼方式去讓公務人員，等於是去推廣或宣導我們這些相關的政風規範，一般這邊是用什麼方式？

H：一般在機關裡面。

蔡：這每個縣市都不太一樣，有的是著重於印冊子，不知道這邊主要是。

H：這邊主要宣導分為兩大塊，一大塊是做內部的，我們自己的員工，我們會透過開會的時候，我們會講。

蔡：開什麼樣子的會。

H：有機會我們就會去講，有時候就是誰去參加開會，我們通通把規定力用這個機會去講，請求這些參加開會的這些人把這些規定帶回去轉達，這開會啦、書面拉、印冊子拉、印這個小折頁。

蔡：有印這個整本的嗎，相關的法規、案例？

H：我們都是印折頁比較多，用折頁的方式，因為這種東西你印太大本沒人要看，所以我們大概是把比較重要的，比方說像利益衝突迴避法，以前這個公務員廉政倫理規範，我們都是用折頁的方式，把重點放上去。

蔡：送給每一個公務員。

H：我們就是廣泛發給我們所屬縣市的所有機關，請他們轉發，那我們網站也把相關規定放在網站上面，對內的方式現在比較多元。

蔡：那有沒有教育訓練，把他們叫來上課？

H：有，這就是我們的專題演講，我們每年大概會開兩次到三次的專題研講。

蔡：是全部人都要參加？

H：沒有辦法全部都參加，所以是盡量你這場有參加，下一場就換其他人參加，每個單位會推派人員，像我們財產申報說明會的時候，我們規定一定要辦說明會，那個時候也算是一個教育訓練。

蔡：有考試嗎？測驗？

H：現在考試這種方式人家比較不接受，但我們會用有獎徵答。

蔡：對象是公務人員是不是？

H：我們會準備一些小東西，會利用在比方說兩個小時講完了，準備個十個或是



二十個題目，就是說我們會用宣導品，答對我們就給你，我們會用這種方式，因為考試的，他們又不是小學生，這種方式不太適合。

蔡：那如果對一般民眾呢？有沒有比賽？

H：比賽會有，我們前幾年有舉辦政風盃的書法比賽，但是連續舉辦幾年，大概這一兩年就稍微停一下，這個對像是所有的國中小學，還有老師，還有社會，那這一兩年我們舉辦過的比賽，像現在各學校目前在進行的有一個這個廉政教案，阿我們有現在各學校在做廉政教案的比賽，這是法務部主辦的，那各縣市就是說宣導請老師參加，那我們是個別就是另外訂一個競賽的辦法，就是你提供作品或者你得獎，你可以得到什麼獎勵。

蔡：那個海報滿有趣的。

H：對對對，那個就是是我們整個縣政府的觀光行銷活動，那花卉嘉年華也是，還有現在過段時間 XX 那個美人腿選拔。

蔡：還有看到那個荔枝什麼的。

H：XX 節，就荔枝鳳梨節拉，那個是下屬鄉鎮的，我們各鄉鎮也會舉辦活動，大家都你沒有舉辦活動就沒有人潮，有人潮才會有商機，所以我們農產品才會銷的出去，所以縣政府有縣政府的活動，鄉鎮有鄉鎮的活動。那我們會利用這些活動，在活動現場我們也會去做這種廉政方面的宣導。

蔡：所以每次都都要去擺攤嗎？

H：也不一定是每次，我們會選擇性，比較大型或人潮比較聚集的。

蔡：那是去發宣導品，還是用什麼方式去。

H：方式我們現在方式也一直在研議，一直在創新，過去都很單純就發宣導品，那我們現在宣導品不是單純就發宣導品，我們還透過有一些比較簡單的遊戲，九宮格拉，就九宮格，或者那個射飛鏢，氣球是我們上面有印一些標語，來了我們就給你，在活動裡面大概很多活動看到氣球大概都是從我們這邊，氣球可以增加活動的氣氛。

蔡：所以氣球提供。

H：氣球是基本的，那我們有設計一些小遊戲，九宮格拉、射飛鏢，射到什麼東西我們就給你宣導品，再給你一張書面的宣導文宣資料，大概就是這樣。

蔡：這活動很多，很有創意這樣。

H：我們大概還有我們今年也要法務部會幫我們列，是輪流，不一定每年要辦，大概隔年要辦一次，我們自己主辦，不是去搭人的便車。

蔡：就是主角就是了。

H：活動是我們主辦，過去是利用縣政府辦的活動，我們去擺攤，那現在這個活動是要我們自己辦，那我們辦，像我們 XXX 我們會結合我們目前的施政政策，然後推展觀光，他推展腳踏車，那我們可能就會結合這些活動。

蔡：那預算，司裡面會不會補助，還是各縣市自籌？

H：自籌。

蔡：那這樣不是一個負擔嗎？

H：所以我們要去自己要去想辦法。

蔡：處長我想說就是在這個部分我再請教一下就是說，目前有一些處長認為說，地方在推政風業務的時候，其實有它的特色，而且要花很多力氣，因為其實愈來愈全能，可是目前司裡頭的績效標準，好像不太能反應我們地方政風體系作的績效，這個不在提綱裡面。

H：你這個問題我深有同感。

蔡：那要怎麼辦呢？應付一下嗎？

H：你是說績效的部分嗎？績效不能應付，績效會涉及我們同仁的考績，績效排名跟我們同仁的考績打甲等比例有關係。

蔡：那這要怎麼辦？

H：因為我們早上開會也是這個問題，因為你績效管考，你每一種制度一定有正面、反面，那你說績效廣考制度，以目前來講他不是最好方式，可是好像也沒有更好的方式。

蔡：如果跟考績脫鉤就沒有問題，但現在就是要跟考績比例。

H：這個由上面去考慮，阿也不可能，因為你既然有管考，就會有獎懲，你沒有獎懲，你管考就沒有意義，你沒有獎懲，你管考那你去考你的，我誰理你，所以，上面要抓住你們這些下面這些單位的，你為什麼要聽我的，他一定有他的手段，就是獎懲，他不能給我們經費，他不能像中央政府跟縣市政府一樣，獎金給你，他用這種利來讓你聽他的，那我們的法務部它沒有錢能給我們，他用什麼，用獎懲，獎懲你一個公務員，你再瀟灑也不會說完全都不在乎，所以我想管考制度他，我早上也跟我同仁講，手段，它只是一個手段，他不是目標，但是為了達成這個目標，你不用一點手段，人都有惰性，我是覺得廣考這個是有必要，只是說方式大家都會研究。

蔡：對，因為我這樣問當然不是很適當，但是是因為這個有一些處長，然後他們其實也是因為他們我去訪問，然後才知道原來我們。

H：有可能拉，因為這個東西免不了，因為你中央定這些管考標準、項目的人，他沒有實際在地方政府待過，地方政府的生態它不一定了解，他只能就原則性的規定去廣考，那在地方政府的狀況，說實在很複雜，什麼問題你都碰得到，所以我們也常跟同仁講，你只要在縣政府磨練個兩三年，你以後去外面單位，到中央單位，應付自如，什麼狀況都會碰到，所以，有時候它的管考項目跟我們實際上要作為，因為縣市長基於選票，他考慮他的選票，有一些東西他不是說不讓你做，但是有一些東西他要你做的，你上面沒有列，你上面沒有這一項，你是純粹每項都跟政風有關係，但我們在地方政府很多東西沒有辦法說每一個都跟政風有關係，你今天首長要你做的事情，你也要配合，我們法令職掌裡面，最後一項是首長交辦事項。

蔡：做最多的應該是這個吧。

H：你今天我們一個政風處，在縣政府裡面，你就是要融入這個團體中，所以很多事情我們都要去參與，你不去參與，變得自己變成一個單位沒有人要理

你，所以我們要參與，因為像我，我們副座一樣，我們禮拜六、禮拜天，我們常常都要去參加活動，雖然我們人事權不在縣長，我們很多處長都說，其實不用看臉色，你可以不要來，但是我想法不一樣，我們到這裡是一個團隊，所以很多活動都要參加，當成我們也是團隊的一份子，那我們盡我們一份子。

蔡：這樣子業務推動比較順利。

H：但這樣子在我們管考項目裡面看不到，你沒有這些東西，你的工作會到處都是阻礙，會很形式化，所以。

蔡：那我想就持續這個部分，我想請教兩位就是說，我們目前處裡頭在推動政風業務，我想以處長、副處長這樣子這麼積極主動參加這麼多活動，應該是人脈關係各方面應該都要很好，但是不是還會有一些推動上面的困難，不曉得這主要是哪些？不知道可不可以解決？因為這是每個地方都不太一樣。

H：你是說我們自己本身碰到困難，還是說整個？

蔡：政風體系碰到的困難，不是縣政府的困難，就是說我們這個體系在這邊，我們要推動，第六個部分是在問說，我們以 XXX 政府為場域系絡，那第七主要。

H：我們這裡有稍微提到一下。

蔡：處長這份待會可以給我拿去嗎。

H：可以阿，那我這邊主要說明一下，第一個資源不足，你剛剛我們老師有提到，我們看起來幅員很大，但是人，編制也是二十個而已，我們內部編制二十個，那我們每一個鄉鎮只有一個主任，那 XXX 有一些地方比較偏遠，鄉鎮拉，我們這些鄉鎮像 XX、XX 比較偏遠，所以一般年輕人就不願意來，所以我們目前鄉鎮最近也有加上這兩個月退休的，我們現在有四個鄉鎮沒有人，這四個鄉鎮沒有人怎麼辦，就是要由隔壁的鄉鎮代理，就是一個人要負責兩個，所以這個人力上有不足，包括還有一個經費上的資源不足，像我們剛剛講的，兩百多萬，講實在話，現在要舉辦一個大型的活動，至少要花七、八十萬，所以辦一個活動就去了一半，所以我們要自己。

蔡：可是你們也不能去募款。

H：我們不能募款，所以我們要自己去想辦法，那通常我們會去找地檢署合辦，我們不只是反貪，我們還要反毒，把它們帶進來，因為地檢署有一些基金比較多一點，他們那個緩起訴什麼都有一些錢，所以他們資源，那另外我們辦活動，我們會去找我們觀光處，我們辦了活動對觀光推展基本上也是一個觀光行銷活動，所以這個資源十萬、二十萬、三十萬丟一點，我們是這樣子，我們不能跟廠商募款，只有找。

蔡：那也不能跟廠商合作對不對？

H：不行。

蔡：比如說它們提供什麼贈品。

H：贈品可以，我們可以請他說，我們可以給你擺攤，比方說像我們前年舉辦腳踏車活動，我們找美利達，阿我們就是說你提供個幾台，幾台腳踏車，但是

我們第一年跟美利達合作的時候，他是很慷慨，提供二十台腳踏車，那另外又加一台三萬多塊的，比較高檔的，縣長簽名。

蔡：那一個是人，一個是錢。還有沒有其他的？

H：這是資源上面的不足，第二個就是說，我這邊寫了無法因單位專業度比較，這要說明一下，就是說我們政風也好，基本上政風是幕僚單位，他不是第一線，在民營公司來講，我們是花錢的單位不是賺錢的單位，你業務單位推展觀光，推展特產，這算是對農民，對我們的縣政，講得更白一點，對縣長的選票是直接的幫助，但我們不是，我們這算是幕僚單位，所以在跟業務單位比較起來的時候，就是你會覺得說，這是我想希望能夠通病。

蔡：講話不敢很大聲。

H：不是說不敢很大聲，就是說你首長他在支持兩個站在一起的時候，我會比較支持業務單位，因為它直接跟我的行政相關，你政風單位你辦一個案子出來，對我沒什麼好處，搞不好你還會把我的案子移送出去，所以有時候首長的重視度有時候也會影響到我們的業務推動。另外有可能發生的就是說，因為你一個縣政府，他的這種業務的面向很廣，他就跟一個內閣一樣，他有社會福利、農業、建築管理，面向很多，所以你像XXX總共有二十一個局處，業務都不一樣，那我們政風人員不是天才，你不可能它的業務你不可能什麼都懂，那有一些法規你也不是很懂，所以說我們常常要去調查案件，或者說要稽核也好，你對這種方面基本上你要跟他們這個專業的人來比較起來，恐怕專業度差人家很多，所以在同仁之間有時候承辦同仁之間會說，阿你這些外行的，要來查我們內行的，這個會有時候受到這種言語上的，那另外就是說，實際業務的內容裡面，有時候我們也會碰到瓶頸，因為我們對這個法規不是很熟悉，那他們在很熟悉的兩個比較之下，這個就是說，有時候我們會。

蔡：被騙。

H：他如果說有斤兩的話，可能會掉入他的陷阱，這個就是說可能在工作推動上也可能會發生的困難，可能會影響到的困難。還有一點是剛剛講經費不足，包括我們經費不足，在機關裡面。

蔡：這個就是一併請教處長、副處長，這跟我們第七個，政風人員的困境、角色、展望。

H：所以你這兩個差不多。

蔡：因為這一部分是地方特別有的，其實還有一部分就是。

H：我再跟你報告另外一點，也很重要，不知道其他縣市有沒有提到這一點，第一個，檢調機關，檢調機關在任事用法上是比較直接一點，他會很直接就是說，比方說，像我們民宿管理的話，他違反規定，這個你為什麼不給他處罰，為什麼不給它拆除，這個就是他們會很直接，但你今天對一個違規的民眾來講，你一發現他違規馬上給它拆掉，大概不用多久，他有一些行政程序，但是它司法機關他不見得了解這些程序，所以他的任事用法會比較直接，他們也常常會受理到一些檢舉，他們受理後，常常會約談、調卷，那我們同仁被

調卷之後，被約談就會心生害怕，害怕的同時，他們就會認為說，檢調跟你們是一體的，一定是你們在搞鬼，不然檢調為什麼會來調卷、會來約談，一定是你們政風報密、移送出去，這有些問題，所以檢調機關目前假如說調卷調太頻繁、約談太頻繁，這個也會影響到員工對我們的一些不滿。

蔡：因為他們也。

H：就是說像那個違章建築，違章建築到處都有，每一個縣市哪裡沒有違章，但是這個違章建築你拆不勝拆，你拆違章，第一個要人，第二個要錢，那我們現在像 XXX 政府這理，拆除費根本不夠用。

蔡：這怎麼拆阿。

H：所以沒辦法拆，但是你檢調會說，你違章這麼明顯不拆，你圖利業主。

蔡：他們沒辦法理解，我們不能跟他們講。

H：可以跟他講，但是當你跟他講，就已經跟你約談你才有機會跟他講，阿講他能不能聽得進去，這也是個問題，因為我們現在司法是自由心證，所以這個也是，那老百姓也常會對我們有一些誤解，我們這裡常常會收到這方面的陳情，哪裡哪裡有違建，什麼汽車旅館什麼東西，花很多時間在處理，這也是影響到我們政風工作，但是你在縣市政府這種人民陳情、檢舉的案件，你不能不處理，因為你一定要去處理，或者他檢舉你沒有給他反應，他可能就會找媒體、找議員，有時候我們就可能會有一些麻煩。

蔡：那這樣子就是議員自己弄成這樣，他們自己編錢這麼少，他們還敢這樣，那處長最後一個問題，就是說那目前從一個整體在您這樣二十幾年將近三十年的年資裡面，那您看到政風體系未來，不限於在 XXX 政府，您覺得總體而言，整個應該怎麼樣，制度阿，像目前這種用人權、預算權分開，大概應該要怎麼樣？

H：這個因為我過去在省政府服務，後來我去考察幾個國家之後，寫了一篇研究報告。

蔡：是篇名我們查的到嘛？

H：我們叫歐美各國廉政體制的研究，其實是針對香港、美國這幾個去做一個研究，那我們也做了一個建議，所以現在比較希望就是說，這個人員獨立、經費獨立也好，其實就是設立一個專責的，中央設立一個專責廉政機構，這是我們比較期待的，你只要專責廉政機構成立之後，我想經費獨立的問題、人員獨立的問題，這些通通解決。

蔡：那我們查的到？

H：查不到，因為那個是機關內部的研究報告，沒有公開。

蔡：所以設立專責廉政機構，幾乎是每一位政風處長還有就是我們老百姓也是這樣想，不知道為什麼，不管哪一黨在主政都。

H：就算你地方候選人也好，縣長也好，大家每次都強調清廉施政，但是上台之後，就不一定清廉施政了，有些本身就出問題，那就算沒有出問題，我們這個廉政單位的工作，也不一定支持，就變成這樣子，所以大家這一塊東西，

個別候選人也好，政黨也好。

蔡：那請問一下除了設立專責廉政機構以外，處長跟副處長不知道覺得除了這個以外，那還有沒有其他的，或是說如果我們要做這一個事情，有沒有什麼阻力？

H：有沒有阻力現在是法務部的事情，最近好像一直也是在推動廉政署，要設立廉政署的問題，最近法務部好像比較積極一點，因為這個已經進行好幾年，從民進黨執政到現在都沒有結果，那最近好像馬總統大概也有一些什麼指示，最近連續發生很多事情出來，最近就積極要成立廉政署，但是我們以前那時候建立的廉政署，廉政專責機構，就是說你除了調查、預防、社區關係，分了很多部門，那將來成立會是甚麼樣的型態，還不大確定，也不大能掌握。

蔡：所以這是一個比較關鍵的部分就對了。

H：對，我們認為這是比較能夠解決，因為我們在這邊，再怎麼講，你的人員要機關首長給你，經費要機關首長給你，阿我給你錢、人，你扯我後腿。

蔡：但他們不會想說，這能夠幫助他們不會犯法很重要的機制嗎？

H：這個有一點高調了，因為他們直接考慮直接的現實因素，就是說這能幫助我不要犯法，有拉，不是沒有，有一些首長會有這種想法，但是我們的縣長也是一樣，他有時候很多問題也會問我們，聽聽我們的意見、看法，所以我們採購案件也會表示一些意見，他會參酌我們的意見，這幫助我們同仁不要去違法，但是現實因素優先考慮。

蔡：那不知道副座這邊有沒有要補充的？。

副處長：沒有沒有，我們處長經驗豐富。

蔡：那我想這個部分就把他結束，謝謝處長、副處長。

END

**公共服務倫理政策成效之研究：縣市政府政風主管訪談紀錄**  
**訪談紀錄九**

時間：99 年 7 月 15 日（星期四） 10：30

受訪對象：I

訪談人員：蔡秀涓（以下簡稱蔡）      東吳大學政治學系副教授

蔡：地方基層公務人員是否比較不會違反有關政風倫理或是政風法規的事情，會不會有這樣子的。

I：其實應該是從兩個面向來說，第一個部分應該是民眾，另外一個部分是員工，如果是員工部分的話，他們的看法是政風倫理方面，小細節他們比較不會去注意，但大致上還是能遵守，但在民眾方面很多都認為是人跟人之間的交往，譬如說他要辦什麼事情，他認為事情要辦得快速一點，送你一些小東西，他們認為這是合理的，因為他們的看法是說，這樣的是一種人情上的交往，但是你如果叫他送大錢是不可能的事，比如說辦一件申請案要送幾萬或一、二十萬，`那是不可能的，但是你要他請喝個涼水或小餐敘，他認為這種是沒什麼違反的，如果一味只是在這方面大作文章，其實民眾心裡還滿反感的，甚至認為是找碴。

蔡：可是這樣子就真的違反了相關規定，那處長這邊要怎麼辦。

I：所以我們的立場，如果是送金錢或價格昂貴物品，那絕對不能允許有這樣的行為，因為這種情形完全是違反規定的，但至於所謂的土產或自行栽種的農產品，希望是量小價廉，也不要精選，是隨意的，我們認為這樣是可以接受的，尤其鄉下地方民眾人情味較濃，嚴拒反而是不近人情，但是民眾的教育還是要漸進實施，廉政意識還是要從基層做起。

蔡：那有關請託關說、收受餽贈及飲宴應酬案件他們會不會來登記。

I：登錄的意願比較低，因為一般認為是小事情不必張揚，好像在沽名釣譽，除非是價格昂貴物品或金錢，有明顯的利害關係事件，仍然是會登錄。

蔡：那處長你在這邊對廉政倫理規範的實施會不會比較艱辛。

I：是比較困難，但還是要不斷的宣導，建立共識。

蔡：那你要用什麼方法去執行。

I：第一個我覺得最重要的一點，長官的高度重視是非常的重要，如果你沒有這些長官去疾呼，由上往下的來支持，其實那種效果是不大的，像公務員廉政倫理規範已經實行兩年了，有些機關登錄案件還是很少，去年我們機關登錄案件也只有二、三十件。

蔡：一整年嗎。

I：是，有意願登錄的案件很少，主要還是心理層面的感受，與沒有普遍建立共識有關，當然這部分不包括警察單位，如果警察單位就有很多了，警察單位是屬於警政署、內政部的轄管範圍。

蔡：我們不討論警察機關的部分。

I：對。

蔡：因為警察那個談起來。

I：他很複雜。

蔡：對。

I：其實你說警察單位沒有收受餽贈、請託關說、飲宴應酬的事件，也沒有人會相信。一般員工報備有關的登錄案件常不願意身分曝光，如果因這種事件受到獎勵或表揚的話，他們總覺得好像與眾不同，好像很高高，所以他們意願都不高，我覺得基層實行是比較難，一般地方基層情況應該都差不多。

蔡：或許其他地方政府有部分的差異，其實我覺得跟地區有很大的關係。

I：對，其實在都會區民眾比較能夠接受，他們會覺得這樣的規範是大家必須要遵守的，鼓勵大家來做這樣廉政的工作是很好的事，但地方基層單位會認為說這樣的案件去登記，你這人好像跟大家格格不入，會被人排斥，大家會覺得你是個異類。

蔡：處長你剛提到說，員工這部分是這樣，因為過去都習慣這樣，那您剛剛也提到民眾這一塊。

I：民眾也認為這種事件是屬於人之常情的一部分，他們認為送土產小東西就是人之常情，但是如果是要去索取紅包的話，他就很厭惡，送東西必須發自他內心的自願，但是你如果跟他索討，那觀感完全不同，其實在地方這條界線劃分的還算清楚。

蔡：那處長我想請教一下就是說，那我們現在在 XX 這邊，那如何去知道說他們有沒有違反，主要違反的類型，如果反映到處裡來的，是不是都屬於特殊的大事件。

I：就以這一、兩年來說好了，其實公務員倫理規範沒有實行之前，也有肅貪行動方案在執行，主要規範的還是請託關說、收受餽贈及飲宴應酬三大部分，但是還是請託關說案件較多，其次是收受餽贈，飲宴應酬案件最少，情況和現在差不多，但目前積極在強化宣導工作，員工及民眾認知度已大幅提高。

蔡：是否與法務部及政風司沒有大力推動也有關係。

I：以前當然宣導普及率不高，而現在很多機關都在宣導，並運用警廣、媒體不斷在宣導，雖然表面上看不出太大的成效，其實是潛移默化的功能，以目前的類型來看，最多的還是請託關說案件，再來才是拒受餽贈的部分，飲宴應酬的部分最少，而請託案件以人事跟工程方面是比較多。

蔡：為什麼請託案件會是人事和工程案件較多？

I：人事升遷跟工程，其實你以地方政府來講，人事升遷由外界推介人選常會有，因為都會有選舉的人情壓力，基層建設補助經費粥少僧多，當然關說爭取補



助的情形也比較多。而且各種案件除議會監督外，民眾監督面力量也很足夠，尤其有二分之一的主管是政務性質，各種建設都要符合民眾的期待，當然要爭取更多的民意支持，要為下一屆選舉或接班鋪路，因此民意的依歸是非常重要的考量。

蔡：您剛才講到的是監督的力量很多，那我們 XX 這邊的縣民會去注意到說，有些人的行為是不當的嗎？

I：當然會，那種很風聞評價較差的，大家都知道，民眾會非常厭惡，譬如說，說有哪一些人是屬於比較特別的，這種事情大家都會講，第一個，民眾會傳出來，第二個，他沒有跟我們講，他們會跟民意代表講，民意代表會轉述，所以說這方面資訊都會有，但是會偏重在屬於比較惡質化的案件居多，小事情一般就比較不會去強調。

蔡：剛剛這是一個很有趣的，您提到說他會去跟民代反應，可是民代在很多縣市也是造成我們公務人員違反的主要來源，我不知道在 XX 這邊，他們的一個關係是怎樣？

I：以本地方來講，民代與民眾相互依附，與選區關係更是密切，你想輕鬆當選是不可能的事。所以老百姓給他們反應的事情，他認為這是替老百姓解決困難，會替老百姓爭取所謂的公道，所以他一定會講，至於處理的方式，就不見得說要把對方逼到絕路，也就是說應該要來檢討改進，但是我們不見得會按照他的方式去處理，因為如果牽涉到貪瀆的問題，有時候我們也無能為力，也只能依法行政。

蔡：那我們這邊的民代，因為處長您提到他們的在地域性是很強的，他們很重視民意，那民意從好的地方來講，民眾如果覺得哪些很惡質的人員，他們就一定反應，那有沒有可能他們在為百姓謀福利的過程中，也會造成對公務人員施壓，迫使他們做出一些不太好的事情，會不會有這樣的關係在？

I：會有這樣的情況，但是一般來講，你要找公務員想完成他的需求部分，但是那個部分超出法令規範的話，也是無從著力，那條基礎的底線大家都還能夠遵守。

蔡：那一般的公務人員呢？

I：也都可以遵守，我覺得基本觀念大家都會有，像公務員廉政倫理規範的部分，屬於道德層面的，自律性較強，如果說法定層面的規定，一般都能遵守，在法令規定認知方面，我覺得這部分進步還滿大的。

蔡：那他們如果有碰到公務上困境，會不會來跟處長尋求協助？

I：有一部分會，但還是以行政協處上或無心的過失案件較多，希望及早把事情妥善處理，以免造成更嚴重的後果。

蔡：處長我想就是剛剛您提到說，有時候他們會來我們政風處，那那種通常案子很麻煩，大家看能不能找出一個在合法範圍妥慎的方法，那我想問一下就是說，其實很多縣市政府的政風處長都有提到就是說，地方生態跟中央生態很不一樣。

I：完全不一樣。

蔡：那處長您在這樣子又有民選首長、行政首長的他有他的一個偏好，那也有民代，又有民眾，又有公務人員的期待，那您通常要怎麼樣去平衡，或者說要怎麼樣扮演一個政風的角色，而且還能夠推動他？

I：像以前我在中央單位待過，碰到不同層級的民代，只是屬於中央級民代，其實中央級民代離民眾感覺起來會比較遠一點，屬遠端的監控方式，也是政策面向的事件居多，民眾是他不可能強求你去通過一個法律案，民眾比較不會強烈去指責你這一塊，你說低收入戶補助辦法，那種東西其實是一種訴求，但不會強烈去要求一定要過，但是地方就不一樣了，地方的東西都是顯而易見的，民眾的要求事件，就是要立竿見影，甚至議會的質詢民眾會去看地方有線電視台轉播，都會攤在陽光下。

蔡：民眾會看地方有線電視台轉播嗎？

I：與自己本身訴求相關的質詢議題他們都會看，民代針對受託的議題也會去進行那些過程，當然還是有他選舉的考量，所以地方跟中央其實基本上性質不同，中央政黨政治較明顯，地方以基礎經營個人勝選最重要。

蔡：民代會來關說的事項，那處長你要怎麼處理。

I：一般是詢問事情的原委或真像，也不是屬於關說，當然我們會看整體的情形，如果說你真的有違反規定的話，那我們一定會委婉的說明清楚，而且民代都能體諒立場，不會造成處置上的為難。

蔡：那我們機關的首長對廉政倫理的態度。

I：其實我們的首長是第二任，而且也當過中央級民代，律己甚嚴，對清廉執政有極深的期許。屬於強勢領導，注重民意反映，希望任期結束後能留下好的口碑，政風單位應在公共工程的建設方面，一定要協助維護良好的品質，因為這是民眾最顯而易見的，因為如果偷工減料，你大概這一塊的民意支持度會急速下滑，再者非常重視基層的聲音，民眾的反應意見，他不一定會照單全收，但是一定要有回應。

蔡：處長我想請教一下就是說，那我們這個機關他每年給政風這邊的預算大概有多少？

I：我們是一個財政並不充裕的地方政府，政風預算約在一百二十幾萬元。業務費占年度總經費百分之六點七四。

蔡：那這樣子足夠推動嗎？

I：要看你是怎樣一個推動法，如果你什麼都要走大型，走華麗路線的話，那當然是不夠，但是如何用搭配的，或是說用幾個單位跨域整合方式去推動，我覺得也有同樣的效果，因為畢竟 XX 是一個非常窮的一個縣市，他財源較差，但並不影響對廉政工作的推動。

蔡：我只是忽然想到就是說，預算也是推動廉政宣導等工作很重要的一環。

I：雖然政風經費佔總預算的比例不高，其他基層政府也都差不多，一個比較有趣的現象，就是沒有一個候選人，他選舉的時候不把廉政提出來，每一個都

會提，每一個都會講廉能優先、清廉執政，一定會提這樣的訴求，縱使選上之後仍然會把這訴求當作說他施政的重要準則，廉政工作其實是跨越政黨，每一個政府都會把廉能當作施政主軸，也就是清廉施政就是所謂的普世價值。

蔡：雖然首長在廉政上不一定要有很多作為，但是絕對不能有壞作為。

I：對，其實清廉第一要有數據當支撐，很多機關都會以民意調查結果為依歸，當然這是很專業的學問，像問卷設計都委由專業單位承辦，公信力比較強，如何有一個受到高度肯定的成績單，除了是真實民意的反應外，也有一些專業技術的成分。

蔡：處長我想請教一下，您剛提到就是說，首長其實對公務人員都會有些要求，那他這個要求會不會跟人事升遷，這些用人有結合？

I：他會仔細精選，我不知道他的訊息來源有那些，或許有人推薦的人事案，他會有廣泛的資訊參考，當然有關品操的問題就會徵詢政風單位的意見，對個人的清廉操守是非常注重的。

蔡：但是，所以我想說處長那您要怎樣用這麼少的經費去完成政風司的一些要求交辦的事情，還有怎麼樣來推動自己縣府這邊的有關這方面的業務，因為真的很少。

I：對，因為政風預算很有限，譬如說全年度要辦一個非常大型的廉政性活動，那是比較困難的，因此很多宣導性活動都採結合性質，或是動用自己的人力物力，盡量不因為政風活動而佔去其他的經費，畢竟地方政府的業務太龐雜，很多工作都要有經費當支撐，推動政風工作不因經費短少而廢弛。

蔡：那我們編制上有多少人呢？

I：正式編制員額二十人。

蔡：那有補滿嗎？

I：沒滿，我們還缺三位，但是我們的所屬單位就缺很多，我們有二十幾個所屬及鄉鎮公所政風主管就缺了八位，幾個偏遠鄉鎮都已經懸缺多年，偏遠地區補人很不容易。

蔡：那不就要採兼辦的方式。

I：我們全部的人力是四十多位，現在可用人力也常為持在三十二人左右而已，所以說人力很吃緊，很多公所主任都要兼辦另一個公所職務，人力運用捉襟見肘。

蔡：這個人力吃緊是因為沒有給預算還是說流動率很高？

I：也不是，最主要的原因是因為偏遠，而且出缺都在主任這一層，也就是要由科員升任，因為我們所屬單位幾乎都沒有科員，處裡科員培訓升任不及，況且他地人會回到自己的家鄉，即使在地人偏遠地方不去，寧願選擇離家近的鄰近縣市，八職等主管，他不是採分發式的，我們現在是民主制度，就是用登記制，上網公告，大家去選擇，要尊重個人的意願，沒有誘因偏遠鄉鎮確實補人遭遇瓶頸及困難。

蔡：其實鄉村花費少這樣可以省錢。

I：是阿，所以你要省錢的話可以去那裡，只是現在年輕人要的是舒適便利，省錢絕對不是普遍的首選。

蔡：司裡頭不想辦法解決嗎？

I：很多地方機關都常跟司裡反映，應該快點遞補，因為首長會認為司裡不重視政風工作，因為畢竟我給你一個缺在那邊，你多年沒人來補實，其實沒有太多的理由能向首長說明，光靠地方政府的政風機構是無法獨力完成人事進補業務，司裡應及早因應，況且都存在那麼多年了。

蔡：那有派系或黑道背景較明顯地方會影響意願。

I：多少些有關係，如果是派系鮮明或是較屬地方幫派的人物，難免會影響意願，大家都會去打聽，太複雜的環境還是會列入選擇的重要考量。

蔡：現在資源跟人力還有單位間分配不太平均嗎。

I：對阿，而且大家都拼命想往中央跑。

蔡：像這種難道司裡沒辦法解決嗎？

I：這個就是我來這邊最想解決的事情，而且我是最迫切需要的，我從來不敢想像說有一個單位主管這麼久沒補人，甚至為求才還製作文宣，公開上網向各主管政風機構介紹這邊的風景民情，希望有學長因更認識而前來任職，但效果有限，其實這些單位都是上網徵才多年，還是乏人問津，另外一般地方政府區域性特殊，升遷管道有限，像地方機關政風機構九職等也只有副處長一缺而已，就整個縣來講，九職等也只有三四個缺，簡任官只有處長一缺，實在升遷上沒什麼誘因。

蔡：那副處長不是簡任十職等嗎？

I：目前副處長暫列九職等，雖地制法已通過但因政府財政及社會觀感，副處長列十職等部分尚未實行。

蔡：主要成員都只能靠在地。

I：靠在地佔多數。

蔡：處長我想請教一下，現在那個考試有沒有特考，那特考就要特用，至少要留在哪裡要多久。

I：最近已經有在規範這個，就是對基層特考的，會有服務年度限制，但是高考各級人員都是服務滿一年就能調動，人力流動性還是很大。

蔡：如果能規定服務滿五年才能調動的話，也許他在那邊就落戶生根了。

I：有可能，五年其實來講是還滿好的，像我們現在其實也有慢慢在規定，你科員如果升主任至少要三年，像我們主管任期，都是三年一任，表現好的話再延一任，六年，這樣子就是一般的規範，但是你現在用這種登記制的话，其實大家會挑，他會挑熱鬧的、方便的、不會欠薪水的。

蔡：現在還有欠薪水的。

I：現在沒有了，現在薪水都會正常，但是地方的財源很多是不一樣的，譬如說你中央便當就要吃八十塊，地方只能吃六十塊而已，也沒有交通補助，也沒

有宿舍，交通也不方便，條件還是有差別。

蔡：所以處長我想請問一下就是說，貴機關就是 XXX 這邊，如果要推動政風業務，最困難的除了您剛剛說的錢以外，您覺得最大的一些阻礙大概有哪些，或是我們講困難？

I：我覺得大體上，錢的部分當然是很困難，錢的部分先不去講，最重要的部分，我覺得是人力的問題，其他的我覺得在推動各項工作上，都沒有什麼太大的問題，都可以獲得長官高度的支持。

蔡：處長那我想就是說，我們在這個地方，那處長我想請教就是說，XXX 有沒有屬於 XXX 自己相關的規範，當然一般就是中央的，或是把中央的名字改成某某縣，或是調一下、改一下？

I：很少，過去也都沒有，都是依據中央的規定來做，而且感覺起來應該是足夠了。

蔡：好，那最後一個部分，就是處長你在中央、地方、省府，三級都擔任過，那您也有將近三十年的年資，那您覺得說，我們現在就不一定談 XX，而是談你覺得目前我們整個政風體系，這個部份要怎麼樣才會比較有成效，那當然還有包含就是說他現在有些什麼樣的困境，不曉得處長觀察，是不是有什麼地方能夠讓我們的政風推的更好、更順利，或是他未來應該怎麼樣發展。

I：其實獨立組織我覺得是一個比較根本的一個面向，因為目前為止，以政風體系目前處在的一個現況來講，雖然有經過幾次的轉型，目前當然比以前更透明、更公正、更客觀，這些絕對都是肯定的，但是在各個單位部門裡面，政風工作是屬於最難做的一部分，因為他吃力不討好，有很多工作是屬於比較藝術化的東西，我講藝術化的原因其實是說很多是書本上沒有的，不是那有 SOP 可遵循，很多都是自己體驗經驗的累積，雖然每個人做起來效果不見得會一樣，但是達成效果又減少負面的衝擊是基本的要求。

另外政風單位他不是一個獨立的司法機關，他沒有司法警察權，他完全是行政單位資訊提供的角色，有一部分常常會讓外界或長官造成一種比較有負面性的觀感，就是說你在機關都在懲貪除弊，常會受到機關同仁責難，它有一種「飼老鼠咬布袋」的感覺，角色有一些衝突，這就是它最難為之處。

蔡：那處長我問一下，如果說以後人事、預算都獨立，你認為一些民選首長會不會支持這方面？

I：我覺得還是會支持。

蔡：為什麼？他們不是更不能控制這個體系？

I：其實他們知道，你這一塊其實脫離、獨立之後，其實你負責肅貪工作單位那麼多，一個警察局、調查局、再多一個廉政局，沒有什麼差別。

蔡：沒什麼差別。

I：對，因為只是多一個廉政的專責單位，其它單位仍是在作部分肅貪的工作，交叉網絡更無死角，採多角化經營方式，未嘗不是件好事，我覺得支持度反而會比較高。

蔡：因為我們現在做調查，因為其實案子要不要過，很重要是政治可行性，但是現在司裡頭所有的案子都沒有問過民選的首長，這我能不能跟處長請教，因為我們幾乎所有的處長都認為要設一個獨立的機構，那民選呢？政治這部分他會支持嗎？依照處長你的判斷，他會支持嗎？

I：依我判斷，支持的比例會高一些，因為這些首長也會跟著大環境的氛圍走，只要政治環境需要這麼一單位，沒有理由不支持，其實現在談的都是權責重疊的問題，並不是直接反對設置獨立廉政機構。

蔡：首長與政風單位關係是很那麼微妙。

I：各機關首長型態都不太一樣，但是最常保持的一種，就是說大家立場分明，各司其職，但是也有一部分，我覺得這一部分會越來越高，就是他會善用你這個政風單位的長處，我覺得近年來碰過這類型的首長愈來愈多，其實政風單位相對就比較辛苦。

蔡：表示他們越來越了解。

I：對，譬如說很多疑難事情就會交到這邊來，而且你都處理的很好，因為政風單位使命必達，服從性高，而且職業敏感度也高，很多事情的細節都比較想得較週到。

蔡：真的使命必達，馬上就弄出來。

I：對阿，這個就是政風的特性，其實我剛才講很重要的一點，其實中央單位的首長，我覺得漸漸都比較能接受政風這樣的一個屬性的單位，我前幾個單位都在中央，那些首長跟政風單位互動都很好，主要是替機關做了很多的事，他們都覺得說這個單位真的是對他們幫助很大的。

蔡：因為我這幾年一直在注意這個題，我就覺得很奇怪，如果我是首長，我為什麼不好好善用呢？

I：對。

蔡：然後對我自己、對公共、大家都有好處，為什麼有些會採取害怕、對抗，這是為什麼呢？

I：其實我覺得目前首長會善用的比較多，尤其像我們這些中生代，其實經營都還算不錯，大家的方式、做法，比較可以認同，個人的看法，我做事情很注重深度問題，就是你做的各種業務，提出問題同時也要有解決的方法，並且要有建設性，這樣才能凸顯你比別人更有存在的價值，所以我們出去不管是稽核案也好，一個業務興革案也好，一個問卷調查案也好，都注重品質，因為我們也有一個管控機制在，大家其實也都還算滿用心的，只是目前為止我覺得政風單位這樣的一個型態，它的存在的型態還是要常回頭去檢視，要正視面臨一些變化、不斷的改革，一定要去思考如何做一個專責或遠程的規劃處理。

蔡：好，處長非常謝謝你。

END

## 公共服務倫理政策成效之研究：縣市政府政風主管訪談紀錄

### 訪談紀錄十

時間：99 年 7 月 15 日（星期四） 14：30

受訪對象：J

訪談人員：蔡秀涓（以下簡稱蔡） 東吳大學政治學系副教授

J：XX 是以農業為主，我們的公務人員在處裡公務當中，在農業這一方面，算是我們業務的大宗，當然還有其他的建設工商等等業務，但是相對的，農林漁牧這一塊，在 XXX 政府來講，是主要的一個重點。除了農作產品的產銷以外，其他有關於救濟補償也很重要，剛剛所提的一些違法倫理的行為，大概也是從這邊產生的，譬如說我們每年都會遇到一些天然災害，包括颱風或者水災，那這些災害通常都會帶來一些農作的損失，如果達到一些救濟標準的時候，政府就會啟動一些補助或是救助的機制。這些機制基本上需要一些基層鄉鎮公所的公務人員去做會勘，先了解他的損害程度是不是達到救濟標準，當然我們縣政府本身有訂一個救濟的基本標準，就是說你要達到這樣子的標準以後才能夠補助。一般的老百姓，大概受損害的時候都希望能夠接受到政府補助，所以即使他沒有達到這樣的標準，他也會希望能夠透過里長出具證明，或者說希望我們一些基層的公務人員，能夠在這方面給他放寬，讓他能夠得到一些補償，那當然在合情合理的範圍之內，也許我們能夠做一些通融，那如果實際上差太多的話，這方面可能就要做很嚴格的把關。

有一些鄉鎮公所的會勘人員，可能他們平時跟這些農民處得非常密切，尤其是村里長的部分，因為他是民選的，所以村民的請求他幾乎是有求必應，所以這部分的證明他都能夠拿得出來。所以可能有些沒有達到這個標準，但是他仍然也有要求接受補償的情況。像這次的八八水災，我們 XX、XX 是受害最嚴重的地區，政府在這方面投注相當的補助措施，我們規定是說你淹水要達到什麼程度，你才能夠申請補償，有些地方因為地勢比較高或者說他住在二樓、三樓，他根本就沒有受到損害，但是他也提出申請，但是因為這是一個全面性的淹水，在那時候你也很難個別去給他查訪，因為水退了以後也實在是看不出來，所以這部分也是基於說對人民他受災，給他一個適時的慰問，所以就比較寬，當然這當中就有很多可能不符合標準的，但是因為透過里長的申請我們就同意了，這情形也是滿多的，不過就個案來講，我們也很注意這個地方。

蔡：可是這淹過了，我們政風這邊如何知道其實當時他沒有淹？

J：所以淹水的時候我們就要出去，因為水淹以後還是會有一個痕跡，所以我們去看看，我們在當地都會有政風主任，他們會到處看看，是哪個地區淹的比較嚴重，所以比較容易產生違反公務倫理的情況大概在農業方面是這個情況。

蔡：那這邊主要是以農業為主，那我們這邊公共工程或是採購這種多不多？

J：我們這邊公共工程事實上也滿多的，但是我們是集中發包，在我們縣政府這邊成立一個發包中心來發包。

蔡：剛剛那邊有一堆人，前面那邊有很多人是發包。

J：那大概是在開會吧，人事處大概今天在那邊辦了一個講習。事實上縣政府很多公款也有補助到鄉鎮地方，過去都是鄉鎮公所自行去發包，鄉鎮公所發包就有一個缺點，因為我們知道鄉鎮長他都是民選的，他總是有他的基本樁腳，如果他們去發包，可能他就會把這些發包給他比較密切有來往的公司、廠商，所以，縣政府的補助款，我們原則上是由縣政府集中來發包，不需要透過鄉鎮公所，這方面可以免除鄉鎮公所在這方面的弊端。那鄉鎮公所他們自己的經費，我們就沒有辦法去管控他，因為他還是可以自己發包，但是我們政風處還是會注意，他們整個發包的資料，我們都會一季統計一次，就是每個鄉鎮公所他這一季半年大概發包哪些工程，然後我們會分析他這個得標的價格跟我們所謂的底價是不是很接近，或者說投標的廠商是不是陪標，因為你光是一件看不出來，你必須好幾件工程一起看，就看得出來。

蔡：他們不是有時候會用人頭，或是用所謂的假公司？

J：對，現在來講，圍標的情況是滿嚴重的。

蔡：這個我們要怎樣去了解他。

J：這個我們只能一季或半年去統計一次，譬如說這個廠商每次都來，但是他都沒有得標，意思就是他可能是來陪大家玩、陪標，或者個案就是他來投標，但是他故意把標價標得很高，這種情況就有異常，那通常這種情況我們就會特別注意，一般來講這種情況是很多的，縣政府這邊是還好，應該還不至於這種情況。

蔡：處長我想請教一下就是說，那所以像他們有這種公共工程或者天然災害這些部分，所以會造成我們公務人員在這幾個區塊裡面，我們的公務人員可能會違法的比例上會高一點，那他們違法的原因是因為什麼？譬如說災害補助可能是老百姓希望他幫忙，那或者是說還是不是有一些是首長的壓力，還是民代的壓力，因為地方政治是比較特別的。

J：這在我們幾個案例當中還沒有發現到說是首長指示他們去做不實查估，大概都是承辦人員自己去做不實查估，他可能沒有自己去會勘，就填了一些資料，或者他和地主有一些很好的朋友或什麼關係，他們就故意把一些查估的價格弄得高一點。

蔡：那民代呢？民代在我們 XXX 政府這些違法當中的角色是怎麼樣？

J：民代在這邊，我是覺得他關說的情況可能是比較嚴重的，不是說相對其他縣



市嚴重，而是在整個公務運作當中，民代的關說對單位有一點壓力，尤其是像有一些違建拆除，你要拆除違建他們當然就會去找議員來關說，甚至有些不符合什麼規定要做行政處分，要裁罰的時候，他們就會找民代來關說，我覺得這個情況可能還滿嚴重的。

蔡：就給我們公務人員壓力對不對？

J：對。

蔡：他們會跟你們反應。

J：一般來講他們大概都很少提到這個事情，我們也是要求說有議員跟你請託關說的話，要來登記，但是一般來講他們也不大希望讓我們知道。

蔡：請問一下我剛剛忘記問處長，就是您進入政風體系年資不知道多久？

J：我應該是 XX 年進來，大概將近 XX 年。

蔡：那您在這個我們 XXX 政府大概多久？

J：快 X 年，我 XX 年 XX 月過來的。

蔡：那因為我們發現到不同的區，台灣不同區，會不會來報備或是登錄什麼，請託關說、飲宴應酬不太一樣，有的地方會很多，有的就很少，像我們有訪問到一個，一年才二十幾件，那不知道我們這邊？

J：我們這邊去年是一百多件，一百多件是包括縣政府還有所屬的鄉鎮公所合起來，今年多一點。我們從行政院推動公務員廉政倫理以來，我們就一直在宣導，現在公務員報備的情況，也不是很多，比我們想像的少，因為我們認為說，關說應該是很多，然後接受財物的情況應該都是有。

蔡：還有飲宴應酬。

J：對，這個應該都是有，但是其他人員很少報，報備的大概都是主管。

蔡：為什麼會這樣，他們應該也會有收到，還是真的是沒有？

J：我在想應該是有，但是他們有些可能是退了，但是就想說退了就算了，也不要跟我們政風單位來報備，他們也不要讓政風單位知道，那主管因為我們平常在開會的時候就一直在宣導，所以他們可能比較清楚，他們也基於保護自己，所以他會登記，所以我們幾個案子大概都是主管。

蔡：處長我想請教一下，您剛才提到說您不斷的有在宣導，那你們就是我們在縣政府這邊，這剛好也是您剛剛說想要跟我談的東西，那主要是用什麼方法是去宣導這些東西，還有我們縣政府給我們這邊大概一年的預算有多少？不含人事。

J：我們預算大概就是一百多萬，也不算多。

蔡：其實算滿少的。

J：那這部分的宣導，宣導的部分，能夠用在宣導的費用其實也不多，一年大概二十幾萬。

蔡：那除了宣導，我們處長還用什麼方法去，這些年來你都用什麼方法去推動業務。

J：這個部份還是要靠各個單位的主管去他們單位宣導，我們縣政府有一個廉政

會報，有一個政風主管小組會議。

蔡：這個多久一次？

J：廉政會報我們是一年開兩次，政風小組會議一年開一次，在會議當中我們都會提出來，就是說哪一個單位他這一季或這半年，這部分總共有多少人，他登錄的件數大概是幾件，由各局處自己去比較，那有些局處我們認為不合理的，譬如說建設處，涵蓋一些工商登記、建築管理、都市計劃，這些都是送禮比較頻繁的單位，那你這個件數反應不出來，那可能就是員工沒有報備，所以這部分我們也會去督促他，那另外就是我們做訪查，像我們這次就做了一個訪查，我們也是針對 XX 處的，因為 XX 處他跟民眾接觸比較頻繁，那我們訪查的內容裡面是包括說問一些受訪者對於建設處請託關說、財物贈送、飲宴應酬的情況多不多，那哪一個科比較嚴重等。

蔡：那你們怎麼去抽樣。

J：抽樣我們就是說，曾經到他們單位去服務過的，建築師，我們就是抽一部份，另外就是針對這些民眾，我們也抽一部分，大概我們的樣本是一百六十多份，大部分都反應說不知道，但是還是可以反應有一些情況，所以我們也透過這個訪談請他們處長要注意一下，還是有老百姓或者建築師反應你們單位有這種情況存在。

蔡：那他們會不會透過參加訓練還是有一些什麼，當然因為有一些縣市他們就喜歡用印成一本一本的操作手冊，那有的喜歡用折頁，那有的喜歡用訓練，那不曉得這邊主要。

J：訓練的話我是覺得必須一場一場訓練，頂多也是來個五十個或者一百個，那各單位很多就是派公差性質的，效果也不是很好，所以我們在年節是送禮最頻繁的時候，我們縣政府有一個辦公室自動化系統，就是每一個人他都有有一個帳號，但是我們只要一發出去，每一個人電腦都收得到，他就會知道我們要表達什麼東西，所以事實上員工應該都很了解有這樣子的一個報備制度，只是說他們願不願意遇到這種情況還要填寫那個報表，然後來跟你政風單位報備。

蔡：這個報表會不會很難填？

J：不會，那很簡單。

蔡：是不是可能是因為您剛才提到說，報備欄不多，是不是他們過去就已經就是說這種文化還沒有形成？

J：對，我是認為還沒有這個習慣，因為大家還認為退還送禮，就不需要再報備。

蔡：好，那處長我想繼續再請教就是說，在您這邊推動這個，因為您在這邊超過 X 年，等於說歷經的機關首長，那不曉得說您在 XXX 政府這樣子一個環境裡面，您覺得在推動政風的一個相關政策的時候，你覺得如果有一些阻力的話，或是一句我們講說攸關成敗的因素，大概您覺得會是哪些？

J：事實上我在這邊將近 X 年，但是我就只有遇到現在的 X 縣長，這 X 年我都是跟著 X 縣長。

蔡：看起來很儒雅。

J：對，他很有公務人員那種，遵守紀律的觀念，他對於公務人員的紀律絕對是很嚴格的，對政風的支持是百分百，只要我們簽上去說要查什麼東西，或者要稽核什麼東西，或者有時候對員工有違反公務員行為要處分，他幾乎全核准，從來還沒有遇到說我們建議說要調什麼資料或者說要辦什麼稽核，他不同意的，因為我有聽說其他縣市有時候首長不是那麼支持。

蔡：有的處長連提他的首長都不想提。

J：我是覺得縣長對我們的工作是真的是很支持，像他對於員工的違法行為，有時候他處分比我們所建議的還要嚴厲，現在的秘書長、副縣長也都很支持，因為縣長支持，那其他的局處長大概也不會有太多意見，所以我們政風在推動這個部分，應該是沒有太大問題。

蔡：那錢的部分呢？一年一百多萬左右，這是我們聽到目前為止最少的，當然可能跟整個縣府的預算本身就。

J：因為我們含人事費是一千多萬，業務費是一百多萬。

蔡：那我們處裡法定員額應該是二十個，有補滿嗎？

J：沒有，因為我們這邊流動性太高。

蔡：因為幾乎聽到都這樣。

J：因為 XX 這地方，幾乎很少是在地人分發到這裡來，留不太下，所以幾乎都做了一年多就走了。

蔡：因為我們接觸到，都是聽到流動率很高。

J：我們這邊一個科員能夠待兩年算是久的，我們流動率太高了。

蔡：這樣子推動業務不是很困難嗎？

J：是有點困難，因為你一個高普考剛受訓回來，你要面對這些業務還要去熟悉，我想半年時間熟悉是少不了的。

蔡：然後就要走了。

J：才要進入狀況的時候，他又想走了，他又想回到他的家鄉或尋找其他單位，所以這個真的很困難，那有時候我們想要補人又不見得補得到，我們現在的來源都是高普考，高普考年初就要報缺，年初報缺，然後七、八月份考試，等到明年一、二月份才報到，報到又要去受訓，受訓大概六個月，所以幾乎一年半。

蔡：這種不能請職務代理。

J：是可以，但是我們的職務請職代不太方便。

蔡：有那個保密的問題。

J：對，一方面是保密，另一方面是他沒受過訓練，他也不是那麼熟悉，如果只是一些行政業務的話，那也沒有什麼必要。

蔡：那我們現在有多少實際上的，因為我剛剛進來好像看到人不太多。

J：我們這邊辦公室很小，我們現在大概維持十二、三個。

蔡：那鄉鎮呢？

J：鄉鎮我們 XX 個鄉鎮公所，我們只有 XX 個鄉鎮公所有政風室，其他 XX 個都沒有，XX 個都沒有的大概都比較屬於原住民的鄉鎮。

蔡：是他們的鄉鎮長不要是不是？

J：不是，他們可能就比较偏僻，然後人員編制比较少，我們的政風人員的設置條例是規定，你那個單位有人事室，我們才設政風室，所以很多單位是設人事管理員，但是人事管理我們就沒有辦法設政風室。

蔡：對，我們這邊很多原住民。

J：我們有 X 個鄉鎮是原住民。

蔡：那這個我是不曉得會不會有這種情況，就是說我們有訪問到部分縣市他就是有原住民族還滿多，他提到就是說，會比較有違法的情況，違法不是因為他們真的很壞，是因為他們不懂法規，不曉得我們這邊，因為剛好我們這邊原住民的鄉鎮很多，那我不曉得說處長您的觀察。

J：我們也統計過。

蔡：跟這個族群有沒有關係？

J：比較分析起來，原住民族違法法律的情況，確實比較高一點，因為原住民…

蔡：原因是什麼？

J：原住民的業務，我們這邊是原住民處在負責，他們有一個業務是很特別的，叫做造林補助，還有一個禁伐補助，也就是說你一個地方，你去造林，然後政府會給你補助，我們在九十四年的時候，曾經去做過造林補助的稽核，結果我們就發現到說，有好幾個原住民鄉，都是有這個情形，就是承辦人員他虛報了造林面積，或者去借人頭來充造林戶，那因為這個造林的面積都是在山裡面，一般來講要去會勘的人大概也很少去會勘，所以他們大概就是完全相信鄉鎮公所。

蔡：那什麼叫造林補助。

J：造林補助，大概是通過政府同意的林地，他去種植林木，政府會給他二十年的補助期間。

蔡：補助多少。

J：還滿多的，

蔡：就等於那塊林地是他的。

J：也不是他的。

蔡：他只要有去種就好。

J：每年要去看，看他存活多少，存活百分之七十以上才能給補助，當然不是說每年固定給多少錢，前七年可能稍微多一點。

蔡：因為要讓他活著不太容易。

J：對，然後以後就每年大概就給多少，就是你要保證他存活。有一些人就是把原來長大的大樹砍掉來申請造林。

蔡：砍大樹種小樹。

J：禁伐就是說在水源保護區內，這些樹木你不能去砍，政府會給予一定金額的

補助。有一個承辦人員被判刑判了十幾年。

蔡：這麼重。

J：對，判得滿重的。

蔡：那那個承辦人他本身的族群是？

J：你是說他…

蔡：他也是原住民嗎？

J：對，山地鄉公所大概都是原住民。

蔡：所以可能會有一些壓力、人情。

J：對，他就會找人頭來報，現在這個情況應該比較少了，因為發生這個事情以後已經有慢慢在注意。另外就是說他們的法律觀念比較沒有像我們那麼注意，有些可能便宜行事，就比較容易出錯。

蔡：那請問一下處長，針對這個部分，我們處有沒有特別針對一些我們縣裡面比較特別的業務範圍，比如說像造林或是農業這一塊，特別去注意這一些，然後給他們一些特別的法規。

J：像那個造林的問題出來以後，我們就請我們的原民處對於這個造林面積要去適時的注意、管制，就是要審核，因為他們都要報到原民處審核，原民處以往他們也懶得去看、會勘。

蔡：因為實在範圍太大了。

J：對，而且在山裡面，他們也懶得去，他們只有一個承辦人員，原民處只有一個承辦人員，所以一般他們都不會主動造訪。對於農民補助的部分，大概他們也滿上軌道，因為現在補助的部分，除了我們農業處之外，還要會同鄉公所、改良場，還有一些其他單位的人去會勘，但是他是用抽查的，只有抽查百分之十，所以沒有抽查到的，萬一有漏洞的話也沒有辦法。

蔡：那像我們這種每次發出去的宣導或什麼也到他們那邊嗎？那他們還是不太注意嗎？不太了解？還是因為過去都這樣？因為其實原住民族已經在我們社會是相對弱勢，可是他們又特別比較容易去犯法，不只是在政風這一塊，在很多地方又特別容易犯法。

J：事實上鄉鎮公所他本來上班也好、公務紀律也好，就沒有像縣政府這麼嚴謹，鄉鎮公所也許上下班也不是那麼正常，那當然他們在其他行政程序方面可能也不是很注意，像工程也很容易出問題。

蔡：都怎麼出問題？

J：他們就是也沒有很專業的採購人員，就是臨時的人來辦這些採購業務，那這些臨時來辦採購業務的人員，他對政府採購法也不見得很熟悉，事實上現在政府採購法規範的很細，你用什麼方式招標，你必須符合什麼樣的流程，那有些他們就不懂，他們就用甲的方式去適用乙的。

蔡：他們有問題的時候會不會來請教處裡？

J：像這些工程他們大概不會問我們，他們可能會問我們工務處或者發包中心，我們有一個稽核的制度，就是對所有的採購案件我們會抽案去稽核他的採購

程序是不是符合採購法，這也是工程會要求的，如果有一些缺失的話我們也會要求他們做改善。

蔡：所以大概可能四分之一的鄉鎮是這個。

J：那另外鄉鎮公所的首長，也就是鄉長，違反利益衝突迴避的情況會多一點。

蔡：這個是所有的鄉鎮嗎？還是特別也是跟族群的關係有關？

J：可能跟族群也有關吧，一般比較接近平地的鄉鎮，他們大概都很了解利益衝突迴避法，比較偏僻的，他們對於利益衝突的迴避不是很清楚，有時候會任用自己人。

蔡：因為很多民族都認為這個是他應該要做的。

J：他們會任用自己人，事實上他們也不曉得這樣是違法的。

蔡：所以他們因為不懂，所以這樣就被抓、就被判刑。

J：不是判刑，是罰款，利益衝突迴避是罰一百萬，那我們之前的 XX 鄉長，就是為了利益衝突迴避法，他有兩個案子被罰了一百多萬。

蔡：所以就任用自己人。

J：對阿。

蔡：所以這個基本上他是跟業務領域是有關係。

J：對。

蔡：對了，我想請教一下，因為剛剛處長特別提到說，我們 X 縣長對公務人員的紀律是很重視，而且是百分之百的支持，那我想請教說，他對紀律的支持有沒有表現在用人、升遷的部分，也就是說如果今天任用一個新的人，特別是主管以上的，那他會不會注意這個人這方面的情况？

J：新人的任用，我不是很清楚，因為這個人過去怎麼樣，我不是很了解，那可能也會有議員關注的壓力，但對於現任人員的部分，如果說他有違反到公務紀律的部分，他的處分是很重的。

蔡：所以現任的處罰是很重的，但是新進的你們比較不清楚。

J：因為新進的我不知道他的任用原則到底是在哪裡。

蔡：他會不會請你先查一下。

J：如果他有聽到一些不好的行為他會告訴我們，叫我去了解，然後即使我了解的沒有這個事實的話，他可能也會很重視這個問題，就是 he 會評估適不適合擔任這個單位的主管。

蔡：他很重視。

J：他還滿重視的。

蔡：那我想再請教處長就是說，您剛剛提到就是我們機關目前在推這些，對了我就是說，有些縣市 he 會針對 he 那個縣市在中央的相關的規範底下，再去做一些屬於該縣市特別的規範，也許比較嚴格一點，因為只能嚴格不能更鬆，有的是沒有，那他們是有不同的看法，有的是有特別針對那個縣市，因為他們認為是需要，有的是認為這應該是全國要一體適用，才不會有麻煩，不曉得處長在 XXX 政府這邊，是特別給業務單位或相關的政風法規？

J：我們這邊大概都是依照中央的規定來做，之前我們是訂了一個叫做請託關說、財物贈送的標準，那時候是在中央還沒有定這個標準之前，我們就把他的標準訂在三千元。

蔡：剛好跟中央一樣。

J：對，因為當時我們也有考慮定為三千會比較適當，剛好也符合中央訂的標準，所以我們也就是沒有再把它修正，我們大概定的就是這個，其他的我們大概就是依循中央政府的，沒有另外再定。

蔡：處長我想請教一下就是說，您剛才有提到就是可能我們跟大部分的縣市不太一樣，因為族群也多，那我們也有民代的部分，有鄉鎮長的部分，有首長的部分，然後我們公務人員他們也有一定，他們會留在這邊當公務人員大多是在地的，那不曉得處長在這麼多不同的利益或看法當中，要怎樣去扮演好這個角色，或者說要怎樣去，有時候他可能會衝突，也許這個民代說應該怎樣，那另外一個民代說應該怎樣，我不曉得這會不會發生，那處長要怎樣在這當中去推動業務，或是平衡一下？

J：也是有，如果有這種情況，有些主張譬如說一些基層。

蔡：這邊黑道多嗎？譬如我們有訪到一些縣市，他很直接講說到這邊黑道很多，有的講說我們這邊多少個鄉，那個鄉長都是被判刑的，不曉得我們這邊。

J：黑道應該還是存在，還是都有，但是檯面上不會那麼明顯，他們黑道表現都是在工程利益上，圍標拉，或者說他們標了以後去利益分配，直接檯面上說我就是不讓你標的，這種情況不多。

蔡：那處長在這麼多不同的，要怎麼處理。

J：基本上公務員的部分，雖然說族群不同，大概他們很清楚，就是政風要求的，他們都很清楚，這部分應該是不會衝突，那民代的部分，當然會有衝突。

蔡：您要怎麼處理。

J：譬如說我們的基層巷道，有些主張要拆除，有些主張要維持。

蔡：像這次八八的重建，有些主張就很多。

J：對，有些是如果是只有單方面的意見的時候，當然如果我們能夠聽他的就聽他的，只要在不違法的情況之內，但是真的有衝突的時候，那就只好依照法令來，法令規定是什麼樣，該拆就拆，因為這時候已經是檯面化，你沒有辦法再聽他了，依法來辦事比較不會被質疑，一般來講我們大概就是這樣子。

蔡：那我們 XXX 這邊的政風，就是我們處裡頭或是鄉鎮的政風主任，需不需要配合縣府很多其他的事情，就是說縣府有辦活動或是什麼什麼，就是我們要不要也去配合。

J：原則上他不需要支援縣府的活動，但是我們政風處會要求他做一些事情，他必須要配合我們來完成，譬如說我們會要求他要去稽核一些業務。

蔡：所以他們在辦活動，我們不用去。

J：他們辦活動他們自己去參加，我們的活動我們也不會要求他們來參加。

蔡：因為有些縣他們為了融入縣府或市府團隊，他們會。

J：除非是很大型的活動，我們自己處裡面人手不夠的時候，需要他們來支援，否則不會這樣子，畢竟他們隸屬他們的機關，我們是縣政府也是一個機關。

蔡：那如果縣府自己的活動呢，我們處要去幫忙嗎？

J：看什麼情況，有時候是屬於代表縣政府的，是屬於門面的，這種的就要去參加，因為我們也是縣政府的一員，縣長帶頭我們就要跟著去參加，像最近縣長要求我們去做志工，當然這時候我們政風處也是縣政府的一員，就要去，所以我們是跟著去，像這種活動當然我們就要參加，其他屬於各局處的活動，我們就盡量配合，能夠做宣導就宣導，像警察局有針對暑假期間，辦理一些青少年的活動，那我們就藉這個機會去做一些廉政的宣導，像這樣子的話比較不用花費太多的經費，我們大家合作，當然效果也是滿不錯的。

蔡：那最後還有一點點時間，最後有兩個部分，就是有一些人他們講說廉跟能是不太能夠一起達到的，那有些他們認為說這兩個是不相衝突的，譬如說有些人他們會講說目前法規這麼多，規範那麼多，那我為了避免違法，我不違法我就叫廉，所以我也就不積極做事，這樣我有廉但沒能，但有些人認為說這根本就兩件事情，不知道處長的看法是怎麼樣？

J：廉跟能，當然這個如果說你可能要區分是兩個事情，有些人他很能做事，但是他可能品德操守不是很好，他的做事、公關、手法可能是很好，那做事也做得很漂亮，也有這種人，那但是一般來講，清廉的人，不見得就不能做事，我覺得清廉的人能做事的，應該是說清廉的人反而在做事方面比較可靠，所以我是認為廉能這東西還是要把他結合在一起，你把他分開來有時候，光是有能…

蔡：所以有些人講說，法規這麼多，這樣子讓我都不能伸展。

J：我覺得這個都不是理由，事實上這個法規不是在綁他，不是在限制他說你不能去發展，他這個是藉口，就是我覺得這個是藉口，現在的法令規定並沒有限制他，除非他所做的是超出法律的範圍之外，有些人常常反應是說圖利於他人的帽子，但是事實上法律，圖利他人的構成要件也是滿嚴格的，也不是說給人家好處就叫做圖利他人，他的要件很嚴苛阿，所以在法律允許的範圍之內，你盡量去做，你只要沒有違背法律，沒有這個圖利他人或自己，基本上不會限制他的作為。

蔡：那有些縣市會提到說有時候因為首長他求政績表現，這個首長可能包含民選出來的大家長，也可能是那個業務單位的主管，所以為求績效表現，或是為了求時效，就導致他底下的承辦人員，程序的遵守要不就跳過或怎麼樣，那不曉得說處長您觀察這現象在我們這邊多不多，或是有沒有這種現象。

J：一般來講，我們縣長對這個程序的要求是還滿遵守的，譬如說有一些緊急採購，災害需要緊急採購，你不能按照採購法慢慢來，但是我們就是說你緊急採購也要合乎所謂緊急採購的相關規定。

蔡：有這個法。

J：對，我們也有定一個採購契約，平常就訂了一個採購契約，依照緊急需要拆



修的時候，那我們就通知廠商來修，就不需要依照採購程序來辦發包，就是我們在年初的時候就發包出去了。

蔡：所以就不會有那種說？

J：應該不會說要跳過採購程序。

蔡：沒有緊急到那麼誇張，因為我想說因為有很多人這樣講。

J：應該不會啦，像我在這邊這麼多年，我是覺得還不至於說為了要達到這個目的就跳過這個程序，因為事實上他們也很注意我們的意見，他們也很知道我們在注意這個東西。

蔡：然後還有就是說有些地方，他們的民代扮演一個很奇怪的角色，民代會給公務人員壓力，可是民代如果有聽到說老百姓在說哪個公務人員怎樣，他們也會很積極要請政風去調查一番，又扮演很積極的角色，我不曉得這個特別的現象在我們這邊會發生嗎？

J：我覺得我們這邊的民代，他們要我調查的事項，大部分是跟他的利益有關，也就是說，一般公務人員他的這個所做所為，可能跟他的利益相衝突，他就懷疑這個公務人員他可能有問題，他就會要我去調查，他可能就是藉我的職權，去給這個公務人員施一點壓力，那我這邊接觸比較多的大概是這個情況，那真正的民代來跟我檢舉說某某公務人員他有違法行為，這個倒是不多。

蔡：都是跟利益。

J：對阿。

蔡：那我們這邊老百姓或是公務人員會跟我們反應一些相關意見嗎？

J：會阿，我們這邊檢舉案件還滿多的。

蔡：主要都是民眾嗎？還是公務人員？

J：民眾比較多。

蔡：廠商呢？廠商會不會有？

J：廠商也會有，廠商有時候他去標東西。

蔡：直接到我們這邊來。

J：他會電話來反應，或者是直接到我們這邊來陳述也有，因為現在說實在的，大家比較敢檢舉，因為以前檢舉大家比較怕報復，現在大家比較敢檢舉，一稍微有一些他認為不對的事情他就反應了。

蔡：那一個月大概會有幾次，或是平均一年，在這 X 年裡面，您印象中。

J：一個月十幾件應該跑不掉。

蔡：那也滿多的。

J：對，檢舉案件滿多的，當然不是都很大的事，小事他也會來反應。

蔡：這表示他們還滿信任這個體系。

J：因為有時候他們就是電子郵件，然後就是檢舉，因為現在電子郵件很方便。

蔡：那需要具名嗎？

J：我們是希望他具名，但是一般來講，檢舉人他是不太敢具名。

蔡：因為我們目前來講，相關的弊端揭發的法規不完善，中央也沒有。

J：那一般來講，檢舉人不太敢具名，絕大部分都是匿名。

蔡：那你們都要去查。

J：我們會看他檢舉內容，如果他檢舉內容值得去查，他講得很具體，而且也有查證的路線，我們就會去查，如果他講的很空泛，沒有講出一個事實出來，那這個方面當然我們就不會去處理，因為處理一個案子也很花時間，我們就只有兩、三個科員。

蔡：而且幅員很大。

J：對。

蔡：那處長我想大概最後一個問題就是說，不一定是以我們 XXX 為觀察，而是說在整個政風體系裡面，您認為說我們的公務體系裡面，政風要能夠推的更好的話，更有成效，你覺得哪些部份需要改變，或是你的建議，或是你看到他現在有什麼問題？

J：當然大環境有關，我的建議就是政風單位要有一個行政調查權，現在我們要調資料也好，要找人來談話也好，那當然我們跟業務單位配合很好的話，跟他要個資料他給我們，當然不成問題，那如果業務單位跟我們調卷很敏感，不知道你要幹什麼，拒絕給你，那我們也沒辦法，那我們只有簽給縣長，那當然縣長批准他只好給，但如果說每個案子都要簽給縣長，很麻煩，所以我們現在都是靠關係，業務單位大概都是能夠配合，但是如果哪天你刺激到他的單位，他可能會對你有所防範，他就不給你，所以我認為政風單位還是要有行政調查權，就是說我最起碼要有調卷的權力，我要資料你業務單位至少要給我，就是行政調查權。第二個我覺得就是說，政風單位在機關裡面，受議會監督，關說的壓力難免就會來，那有時候你不遵從他的意見的話，那在議會可能就不是很好過，或者說你的預算可能就不是那麼順利，所以說我們是看看能不能屬於比較獨立的單位，不要受議會的監督，那當然現在我們的獎懲、人事，都還是中央在調派，這一部分都還是可以，但是就是說還是屬於機關的一份子，還是要到議會去備詢，議員的關說還是難免會有的，你去查一個案子，你還沒有回來，議員的關說電話就來了。

蔡：就是等於說，最好是預算跟人事權都獨立出來。

J：能夠獨立的話，就很公正，也不怕議員，尤其查到跟他有關的。

蔡：很難處理。

J：根本很難放心去處理，我們就很小心處理不要去沾到議員的什麼利益，一般來講，整個縣議會府會的配合還是滿好的，就是難免會有幾位。

蔡：就很麻煩。

J：對，就很麻煩，像 XXX 議會這次就都配合的很好，就是有少數幾位大家都很頭痛。

蔡：那他們可能也要求表現給選民看。

J：他如果是為了公共利益的話就沒關係，可是就是為私人。

蔡：就不能講。

J：這個我們也是很困擾，那當然我們很多的案子都是要機關首長同意，機關首長如果很清廉、支持，那就沒有問題，機關首長如果對你有質疑的時候，做事情有時候是礙手礙腳的，這可能就是我們很多的作為是不一定都要透過機關首長，可能跟剛才講的行政調查權也有關。

蔡：跟那個獨立。

J：我有行政調查權我也不需要凡事機關首長同意，所以變成說有時候，你沒有調查權，你就要聽首長的。

蔡：很麻煩。

J：你案子如果牽涉到首長，根本沒有辦法辦下去，有些機關首長他表面上很同意你，你要做什麼他都給你，但是你要查案子他不見得會同意。

蔡：處長謝謝你。

END

## 公共服務倫理政策成效之研究：縣市政府政風主管訪談紀錄

### 訪談紀錄十一

時間：99 年 7 月 19 日（星期一） 10:00

受訪對象：K

訪談人員：蔡秀涓（以下簡稱蔡） 東吳大學政治學系副教授

K：中央部會或在台北市做的部分業務在 XX 不見得可以推動很順利。

蔡：我想請問一下 XX 就是說，比如說哪些部分？那原因是什麼？

K：企業倫理在 XX 這部分就。

蔡：就沒有。

K：就不可能，因為 XX 的人很多都是中小型企業嘛，可能一個公司一兩個人而已，你去做企業倫理的宣導，那公司就不要營運了，所以我們這部分就比較沒有在做了，目前著力比較多的就是反貪宣導，我們辦過送春聯的活動，還有一些 XX 地區重大的活動，我們做反貪的宣導。

蔡：那 XX 我想請教一下就是說，XX 基本上因為他的工商業不是非常非常發達，那一般來講這種工商業發達的地方可能他的一個，公務人員他在違反這種我們講的這個相關的一個政風法規的類型上面有它特定的。比如說圖利廠商，圖利什麼什麼。那我不曉得說像是類似這個部分，在我們 XX 主要公務人員他如果不小心違反相關法令或是他有意違反，他大概都是哪些類型？

K：大概是違反政府採購法跟圖利的部分。

蔡：那我們這邊主要是會採購什麼？

課長：採購當然是以 XX 可能比較大宗嘛，因為他是 XX 的金雞母，所以 XX 比較多，另外一個工程的部分，也有啦，最近也有發生一個案例，大概都是圖利啦，XX 也是有詐欺，另外還有侵占。

蔡：就是剛剛我們經過的那個。

K：對，主管。本來前任他是列九等，他接了以後比照前任，不能這樣子，因為前任是老的規定。

蔡：新制。

K：他不應該比照，這個也移送給調查處在偵辦。

蔡：XX 我想可不可以請您再講一下，因為我覺得這個 XX 還蠻有趣的，這個 XX 會產生什麼樣子的弊端，像我們只知道說春節要買那個胖胖瓶。我們也知道說好像這邊的居民可以有一張 XX，那這當中不是很簡單嗎？為什麼會產生這麼多問題，就是這當中會產生公務人員的違反的問題是在哪個環節

上？

課長：XX 是在 X 縣長任內，大家可以去申請 XX 牌照，然後去批發 XX，XX 一方面他有營業嘛 等於說他的營業額會增加，另外一個就是說 XX 牌照他獲得這個去批發這個 X 他也有利潤，所以那時候利潤其實還蠻高的，但是慢慢的一直到現在，基本上 XX 牌照大概很多等於說都沒有再用了，或是給一般的店家，已經沒什麼利潤了。

K：之前是有配售給 XX 商。

課長：那個時候就是說，比如說一張 XX 牌照可以一個月可以批發多少的 XX，但是他的 X 一般比市面上會比較低一點，所以有一個價差就有利潤這樣子。

K：現在應該沒什麼價差了啦，因為。

蔡：那你們剛剛聊到採購 XX，有時候也會造成他們不小心圖利。

K：這倒是 XX 員工的部分。

蔡：他把他拿去盜賣嗎？還是。

K：沒有沒有。可能用比較低的價錢。本來可以一噸賣三百塊，他們後來是賣一百零三塊，所以最近已起訴就是說當初那家廠商用三百塊來標的話，跟這一百零三差價是一百九十七塊，那是幾千萬，背信嘛。

課長：傷害 XX 公司的獲利。

蔡：那後來這個案子怎麼被發現的？

課長：這個是經過檢舉的，因為我們在 XX 公司也沒有專責的政風人員，所以很多案件還是要靠一些民眾的檢舉。

蔡：那我們 XX 這邊民眾踴躍來檢舉，或者是一般工作人員來檢舉的 case 多不多？

K：這個我大概做了統計，九十七年三十四件，九十八年三十九件，今年到目前為止二十六件。

蔡：所以一直有在成長？

K：嗯一直在成長。

蔡：這應該是我們宣導應該蠻有關係的吧，那我們剛剛 XX 有提到說這邊會去宣導，那我們宣導的對象主要。

K：像在公務人員內部本身的宣導。對於民眾的宣導其實從去年開始起步，這起步可能跟我剛講，跟在台北是有很大的落差，在 XX 可能很多人不是會參加活動，不識字嘛。

蔡：那要怎麼宣導？

K：對阿，我送一個贈品給他，要他填寫問卷，他會說你東西給我就好，我又不識字。

蔡：他又不認識字，不知道你宣導什麼。

K：所以怎麼宣導？這個效果就有限，這剛開始起步，我們的宣導品就有一些宣導標語，還有一些檢舉電話，你看不懂沒關係，你帶回家，搞不好你家裡有人，。或多或少看得到啦，我想這慢慢在起步。

蔡：所以這就是剛剛 XX 提到，尤其您從 XX 市來到這個，那個落差真的很大，那我想請教一下就是說，我們在我們 XXX 政府這邊編給政風體系的預算不知道大概佔整個比例？

K：九十七年是九十八萬七，九十八年是一百四十六萬九，大概成長了三十幾萬，今年我們會再增加二十五萬，因為沒有錢真的不行，辦一些活動一些宣導品，你沒有錢的時候很大限制，至少在這一點我們慢慢的有系統在做了，我來之後訂了廉政白皮書，XX 地區的廉政白皮書。

蔡：這我在網路上可以找得到嗎？

課長：資料裡面有。

蔡：全部都在裡面喔，我剛剛為什麼問預算，我們通常講說，重點在哪裡錢其實就要展現出來，那這個部份我們當然不用跟 XXX 比，那個預算差很多，可是我還蠻訝異就是我們 XX 這邊可以編到將近一百五十萬，因為我訪問過幾個中南部的。

K：喔對他們比我更慘。

蔡：那很大。真的那個幅員，根本就比這少。

K：對這我了解，可是我覺得這還不夠啦，因為你要做事一定要有錢有經費啦。

蔡：跟 XX 能夠去說服縣長應該有一些關係？

K：我不敢。

蔡：沒有因為這真的是我們訪問過那個很大的縣，然後那錢只有一點點，不知道我們想那能幹嘛？

K：其實這跟機關首長跟其他主管互動有絕大關係。

蔡：那 XX 您覺得說我們的首長在這方面，歷來還有跟現在，他們對這方面。

K：我剛好歷任過兩任縣長，兩個人都姓 X。可能他之前跟我們前任互動不是很好，坦白講這。

蔡：就是等一下要去的那個 XXX 嘛？

K：對，因為他是外地來的，我不曉得這跟地域有沒有關係，當然這或多或少有一定關係啦，至少當初我，是 XXX，我跟他一點關係都沒有，實際上我也不願意回來，政風司是說沒有人選一定要我回來，我跟他的互動這一年來算，他這段期間剛好官司纏身嘛，他感覺地檢跟調查單位好像有在打壓他，在過程當然我扮演一個角色，有什麼需要，我可以跟他們做溝通協調，至少他對我還蠻信任的，之前對於政風室甚至有被裁併。

蔡：都沒了。

K：本來要被併到人事室，或是在秘書長下設一個政風科，至少我守住了這個重點，我回來大概有三個任務，一個組織編制。

蔡：要維持。

K：維持繼續運作，第二個 XX，第三個是公共工程品質，目前整個組織應該沒有問題啦，至少地方機關組織準則的部分已經通過了。有關組織修編，我們跟政風司反映，他們都是叫我們自己去協調，人家一句話要你裁併，你去協

調有用嗎？根本沒用。

蔡：因為我們在人家屋簷下。

K：對阿，他一句話要裁就裁，你怎麼可能去協調，你跟他報告他已經先入為主要裁你，你再去協調這個一點意義都沒有，後來我大概也用一些關係，我寫信給。因為我們 XX 黨部的主委是 X 秘書嘛，跟他關係很好。

蔡：X 院長 X 老爺出馬大概是。

K：對對，你看 XXX 的環保局要成立一個政風科嘛，因為他不同意，所以應該多方的去影響一些有影響力的人，所以政風司在這一部分的角色，我不是很滿意。第二任縣長對政風室還蠻支持的，至少在競選期間提出了一個清廉執政。還有一個傳承清廉交棒，大概都跟清廉有關係，但是從他的政見，實際上對廉政的著墨並不多，我不曉得這部分能不能符合你的答案。工作部分還算蠻支持的，他剛上任的第一次主管會報，我就有寫一份端正政風嚴懲貪汙，這部分他也照我的意思，目前我們的廉政倫理規範今年大概登錄一百八十一件。

蔡：那算很多耶，有的很大的縣一年登不到幾十件。

K：對，那現在一百八十幾件是縣長登錄的。

蔡：都是他自己登錄？

K：我當初是建議他比照 XXX，因為我在 X 政府的時候 XXX 在那部分他會給政風處報備，甚至於議員，民眾要查閱也主動對外提供，所以我們在廉政會報的時候也把這個數字公布了。

蔡：那剛剛這個是比較有特別的，就是說有很多時候首長他雖然也會來登錄 他也很倚重我們的政風體系，可是他有一些部分他會有點保留，那這是我第一次聽到就是說一個縣市全部都是首長的貢獻，那這個，其他的公務人員。

K：對就比較少，等於一件兩件而已啦。

蔡：為什麼他們不來登錄？他們已經看到縣長都這樣自己登錄，為什麼不會想說。.

K：可能 XX 的民眾比較純樸一點啦。

蔡：所以沒什麼問題？因為很多的縣市也都是提到公務人員不太喜歡來登錄 但是原因不太一樣，那我不曉得 XX 或是兩位科座的觀察在我們 XX 這邊為什麼一般公務人員。

K：我剛剛一直在強調 XX 地區因為過去實施 XXXX，這對於不管是公務員甚至民眾的影響相當相當大，甚至是根深蒂固，因為過去在人二的時候，你要離開 XX 地區要跟人二室登記報備你才能離開，包括升遷也是一樣，這在過去人二時期每個機關都這樣，在 XX 那個影響力你真的很難體會，你去了解跟很多的公務員接觸之後，他們對於人二那種觀感，坦白說不是很好，我想這，主管也有關係啦。

蔡：還有當時的環境。

K：對，可能當時比較強勢一點，可是在那種環境背景下你不能不從，因為很多

的關卡都卡在那裡。我回來這一年剛開始當然也有困難，我們在一些採購案件加註意見，包括前任縣長也覺得我們在刁難，在找麻煩，我回來之後，可能我的作法是比較。我們在簽註這些意見的時候必須有違反相關的法令規定，比如說你違反政府採購法第幾條第幾款，我們很明確的告訴你，我們希望你適用哪一條，這樣可能會比較好一點，可能大家比較能接受。

蔡：這樣子對公務人員很好，他就不會違法。剛剛從 XX 的談話當中大概可以了解我們 XX。您剛提到回來有三大要完成的任務嘛，那其中除了 XX，那提高公共工程品質，那因為在不同的縣市他們會有不同的一些業務領域是比較會容易出問題的，就是風險高，那不曉得說我們 XX 這邊是不是 XX 也有特別注意到一些這樣子的案件，然後有沒有對於這些特殊的業務給他們一些比較不一樣的相關的規範，或者是說特別去做一些防範措施。

K：這個在 XX 地區是一個非常大的問題。

蔡：我們這邊現在大概編制？

K：縣政府政風室編制五個人。

蔡：只有五個人喔？

XX：然後 XXX 政風室編制兩個人，整個 XXX 政府七個人。

蔡：所以加上 XX 總共八個人？

K：包括我在內七個，因為現在 XXX 政府的員工三千八百多人，等於一個政風人員要負責八百個公務人員，這是政策部分，在 XX 還有一個比較特殊的一個現象，就是約僱人員，約聘人員，還有臨時人員，這些人也相當多，等於一個政風人員要負責將近一千個人，這可能力有未逮，當然一般我們會做重點管理，實際上還是有一些困難。

蔡：那這個編制為什麼這麼的少。

K：這早期。

蔡：還是在那個時候。

K：對，後來可能編制在修改之後，我不曉得什麼原因沒有爭取到。

蔡：沒有努力？前任怎麼樣？沒有這是我自己講的啦。

課長：在 K 上任之後其實他那個時候爭取一個課，也沒有。就是一個課，一個課長下面一個課員，那上面就是 XX。

蔡：整個 XX 都這樣子？

課長：正式編制就三個，後來組織修編才爭取到多一個課出來，第二課，那下面多一個課長，一個辦事員。

蔡：所以這樣真的很少耶。

K：對人力很少，那你剛剛講說。

蔡：那其實業務也不少耶。

K：不少，所以我剛才講的一個重點，我只能例行性的業務先做。

蔡：工程多嗎？

K：工程還蠻多的。



蔡：真的，大概都是什麼工程，不好意思這樣問，其實不太禮貌，因為我們覺得 XX 是一個很遙遠而且很神祕的地方。

K：大部分都是一般都是零星工程比較多啦，重大的工程像 XX 那個。

課長：那個工程。

K：大概好幾億啦。

課長：那個 XX 工程會比較多啦，大概五六億，其他的像道路工程比較大的是大概三四億。

蔡：我們剛有看到。

課長：那大概就花很多了，大概三億多。

K：最近大概有兩個 BOT 的案子在進行。

蔡：那條路？

K：對我們叫 XX 吧，對面那個將來是 XX 在作整體的規劃。

蔡：XX 要做？

K：在 XX，XXX 那邊有一個飯店在施作，其他比較重大工程還有那個 XXXX。

科員：XXXX 年底要開工了。

蔡：是蠻多的耶，一直都在建設上。

K：說這些建設等於一個沒有系統性的去規劃，包括整個 XX 園區也花了六、七億，現在擺在那邊養蚊子，那這已經歷任過三任縣長。

蔡：每個地方都會有一些蚊子，只是多少這樣。

K：那我們覺得那塊地這樣很可惜。

蔡：那 XX 我想請教一個就是，因為，我不好意思不是對 XX 很了解，我應該先訪問 XXX 跟 XXX 老師。

K：沒關係沒關係。

蔡：但是我一直會想說因為以前我在銓敘部工作過，我們那邊有一個同仁他也是 XX 人，那我的印象當中也 XXX。

K：喔 XXX，現在調回來了。

課長：他現在在 XXX，後來說要調到那個 XX 監獄。

蔡：好像有調去哪然後又，對，因為我才在那邊工作沒多久，我就辭職了繼續讀我的書，那就是說好像我們 XX 這地方他有一個很特殊的一個文化性，特別說因為在地的幾個大姓其實是，就是這些。

K：對，宗族的力量。

蔡：那我不曉得這個會不會影響了我們的公務人員，而且好像能夠當公務人員的也不多嘛，那是不是這個因素會不會影響我們公務人員，他在違反就是一些政風法規上，會不會是一個因素，比如說宗族的力量，然後在地的彼此有一些複雜的。我不曉得耶，因為這種因素到處都有啦。

K：對公務行政部份倒是沒有很明顯的這種，在前期的時候這種力量可能會比較大。

蔡：所以是分得很清楚？

K：對，分得很清楚，你姓陳就挺姓陳的，姓李就挺姓李的阿，在那個時候宗親的力量可能大於 XX 整體的力量。

蔡：所以我們這邊如果有人不小心或是不注意違反了，他主要的原因就是大概會是什麼樣的原因，違反政風法規，就是違反我們一般所謂公共倫理，就大概主要是什麼，基於什麼原因，或是什麼原因造成他這樣，有些縣市是地方政治的關係，也許是民代，也許是首長，那首長可能包含民選首長或他自己長官，那有些當然純粹就他自己私利，為了私利，那類型不曉得。

K：XX 這種組織犯罪倒沒有，目前還沒有看到，幾乎都是個案，都是個人的品德操守啦，前任縣長因為一個出國案，我想新聞上應該有看到。因為被地檢署起訴，目前還在偵辦當中，其他的差不多都是個案。

蔡：他算蠻有事的，那個案子沒事，可是政治前途就沒了。

K：我說這司法的部分啦，XXX 案現在還在司法偵辦當中，如果以這整個案子看來，牽涉金額才六萬多塊。

蔡：好少喔。

K：對阿，我說不符比例原則你知道嗎？地檢署動用多少人力，XX 的機動組，XX 的刑警大隊，還有多少人員來這搜索，來這邊花了多少萬，這浪費司法資源，等一下第四題裡面還有提到檢調的問題啦，這些地檢署跟調查人員他們，就我個人觀察啦，他們應該不會。那他們在 XX 地區大概是一兩年，這些主管一兩年後就回 XX 升官了，所以他們只是作績效，我辦完之後我就走了，我不在乎你後面的觀感，包括 XXX 案其實也是一個案子阿，承辦檢察官也高升走了。還有一個幽靈人口，幽靈人口其實在 XX 等於是 X 個 XX 才有這種現象，你在台灣，我住屏東我在台北上班，我回屏東投票沒有這問題阿，可是在三個 XX 就有很大的問題，出境都要買機票，到機場去把這些出境紀錄調回來，就把你約談，我覺得這很不公平，所以在地檢署開會的時候，我也提出這種意見，但他們也沒辦法。我覺得把 XX 當作很不公平，我坐高鐵坐客運就沒事，我回來因我同學，親戚朋友參加選舉，我來投他一票，這個。

蔡：這沒什麼不行。

K：他用違反投票正確罪。這很嚴重啦，至少在 XX 這些人出外真的不得已，我為 XX 付出這麼多，我朋友來選舉，才這一票，其實就一般常理來講，人之常情，同學之間你拜託我回來幫你，其實無可厚非，但這之間有沒有對價關係，這個。

蔡：但是他們檢調認定有問題，那您剛也提到檢調那個部分，那當然這地方就是我們不 follow 一題一題的講，就是說我就 follow XX 你所提到的，那雖然這一兩天報紙是有提到說好像 X 院長說搞不好要設。因為還不知道嘛對不對，有時候可能早上講一講下午就忘了。那我不曉得就是說，如果說我們 follow 這個議題，您覺得說，嗯兩個部分，一個在 XX 如果我們要讓整個的政風推動更有成效，您覺得說有哪些因素是需要去解決的，那第二個是屬於全國性

的，在整個的我們這塊政風業務裡面，如果要讓政風，因為我這些年來一直參與司裡頭一些研究案，我們最近也在結一個案子，結一個案子啦，就是聯合國反貪腐公約的案子，那我會覺得好像就是說，好像還有很多地方是可以做的，那我不知道 XX 您二十六年這樣的觀察覺得以全國政風體系來講，要讓他更有效果，您覺得哪些是應該要做的？

K：其實剛剛我們在談到不管將來廉政署的定位，他定位在哪裡？在監察院在行政院在法務部，如果仍在法務部，我個人覺得換湯不換藥。第一個，決心不夠，但這個就 XXX 給外界的觀感，他之前在 XXX 政府他認為，以目前調查跟政風的體系已經足夠了，再設一個廉政署。如果以當時他的這種構想要成立一個廉政署可能不太容易，但我認為整個獨立的機關還是非常重要的，至少整個人事跟經費的部分能夠獨立，不要受制於機關的限制，還有在地的民意機關的監督，我想在每個地方應該都有這種壓力啦，民代的壓力也相當大，我們接到一個檢舉案，包括電話都來了，這我想應該每個單位都有，首長的部分其實只有看人啦，我說一個政風主管在一個機關裡面扮演的角色也非常重要的，如果跟首長相處很好或機關首長信任，在整個推動方面會比較順利一點，包括人力的奧援還有經費的編制都有幫助，剛提到將來不管是成立廉政署的層級在哪個。如果層級越高當然是最好，但是政風司司長到目前為止都是調查人員或檢察官主任。

蔡：我也覺得蠻奇怪的，是因為部長他認為，因為我說這有法源規定一定不能用我們政風的還是說純粹是部長自己感覺？

K：這應該是，這可能部長也不能決定。

蔡：這應該是更上面的。

K：可能是更上面的層級來做決定，我想至少說政風司從改制到現在十幾年了，至少讓政風人員可以出頭，不然對整個政風應該是，那以 XXX，我就直話直講好了，我覺得他對整個業務不是很了解，他至少在 XXX 當到政風室 XX，到現在對整個業務坦白講不是很了解，那我覺得由他來推動這個業務。

蔡：聽說。這當然是秘辛啦，我是聽那個有一些大部分這樣講既然要洩漏，就是因為我們有些十三職等的處長他們提到說，因為我們也覺得很奇怪，我們幾次去那邊開會，就覺得奇怪他們怎麼搞半天都不太進入情況，那如果沒 X 副司長坐在那裡好像那個會就開不下去，然後聽說他很不願意來到那個位子，所以我們就說了解，因為他也不願意來，然後他就一直希望能不能被調走，然後那邊高層就說聽說八月份也許會有一波人事異動，那我們是覺得蠻有趣的，他不愛來然後我們也覺得他。那為什麼要把他換來。

K：對這也是很奇怪，你至少有這個意願然後才。我不想來你又讓我來，有時候就想回家。我想如果讓一個政風人員出任可能會比較好，以目前他的角色扮演以及對業務的了解，去推動廉政署，坦白講，除非上面有很大的決策可以。

蔡：就我們目前所知道法務部現在到底要用廉政局廉政署廉政什麼什麼版本一直

- 換，那當然這兩天投下震撼彈，我們就不知道說，阿這是來自於高層的意思。
- K：其實廉政署的組織條例實際上早就擬好了，不管任何一個司長來其實都一樣，但是如果說有一個更強硬的司長可能他的效果會不一樣，如果 XXX 在可能會不一樣。
- K：或是 XXX 也許。
- 蔡：喔 XXX 其實我也不太。
- 蔡：因為 XXX 前司長雖然年紀還蠻大的，可是我們之前在 XX 大學開會我們有請他過來，他還是非常的有力量。
- K：對我覺得他對政風這方面貢獻蠻大的，至少目前整個制度確立了，這點。
- 蔡：那 XX 我想請教一下就是說除了這個獨立的機構以外，您剛特別提到一個我覺得是很重要的就是說政風主管的角色，您覺得一個好的這個，大部分受訪者都有提到他們怎麼樣在不同的地方政治當中去求生存，類似這樣平衡啦，但是他們並沒有去談到說政風主管這個角色的這麼的重要性，可是我自己覺得他真的很重要，我想請教 XX 就是說，您覺得如果在地方，因為即使 even 未來獨立了，人事權或是預算都能獨立，這當然是未來最理想，從政風的角色看，但是即使是這樣，那個政風主管還是攸關了他的一個偵辦，那您覺得一個好的政風主管，一個好的政風 XX 或是一個好的政風處長他要有哪些的能力或是我們講說需要哪些的 sense 跟態度？
- K：跟專業絕對跑不掉啦，第二個溝通協調能力啦，人際關係啦，這都很重要，我本來到後面有提到在地人當在地主管比較好還是，各有利弊啦，在地人一定比較了解在地人阿，可以融入機關。
- 蔡：也有一些受訪者他們提到這樣，他們還說希望我們最後交給國科會報告，因為我一定會給政風司一本嘛，因為他們協助我們，一定要去提說不要強制規定，一定要這樣輪來輪去，但是我不知道因為這個。
- K：我也不能肯定說這是必然的，至少說，像我如果沒有回來說不定這個政風室已經沒有了，可是我回來之後，我可以訴諸在地的情感，我說當時你要我回來，結果我回來你把我裁撤，這至少他做不下去嘛對不對。我就先拖延戰術，先求生存再求發展。沒有舞台怎麼創造價值，這是我個人的看法，外地人其實也無可厚非啦，我的觀察是，他沒辦法融入機關，跟員工的互動幾乎是。
- 蔡：他好像是 XX 還是哪裡人。
- K：XX 人對，之前待過 XX 再來 XX。
- 蔡：那他就一直在这附近？
- K：在這 XX，這個有利弊啦，如果你站在一個查處的立場，當然外地人是比較有理想，你如果說你要做。當然在地人也可以辦查處，本來是違法就移送法辦，很多的案子我們移送了之後，我們不會講政風室移送的，XX 人地方小嘛。
- 蔡：隨便打聽就知道。
- K：大概就這樣，他可能會。

蔡：除非全部都搬走。

K：對那這是不可能的事情，我家人還要在這落地生根阿所以有些顧慮，那當然如果說以這個應該是利大於弊啦，如果在地人擔任主管的話。

蔡：那這個我想再最後一、兩個問題，就是說剛剛您有提到說如果人事跟預算獨立可以免於民代的壓力，那我不曉得說我們民代在我們 XXX 這邊在我們的政風體系他是扮演什麼樣的角色，我這樣問的原因是說當然很多的縣市都提到說他其實是壓力的來源也是造成違反的主要因素，可是呢有些縣市又很有趣，他們的民代一方面扮演這種，就是等於要讓你違法，可是他又扮演那個說只要民眾來陳情來檢舉他一定就是趕快交給政風，所以他那個是，我不曉得 XX 這邊民代是什麼情況？

K：可是 XX 很少，可能在 XXX 議員角色的扮演我覺得比較稱職啦，因為很多議員，願意出來建議，對於政風來講是種助力阿，那在 XX 可能就很少有議員把這個案子交給政風室來查處。

蔡：那這裡議員有幾個？

K：十九個，一些案子我們在查處的過程中，可能電話就來了，有些可能透過助理之類的來關心啦，目前在 XXX 這些議員對於政風目前都還算蠻支持的，我說至少他們沒有刁難，至少還算還好。

蔡：我想最後一個部分，真的是最後一個問題了，就是說剛剛您有提到我們現任縣長其實這方面是很支持的我想請教一下，比如說一些人事案件，他會不會去，包含人家推薦要來的或是現任的公務人員，他會不會去？

K：徵詢政風室意見？坦白講目前沒有，當然因為我跟他私底下有些交情啦，跟他互動還蠻好的，這整個人事的任用。

蔡：那您覺得應該不應該爭取，我不是說就 XX 的 case，我是說就整體上面，比如說人事甄審會等等，是不是一定應該要有政風的主管代表，我是做過這樣的政策建議啦。

K：本來就應該。這個就很奇怪了，早期的人二室 XX 是考績會的當然委員，結果到改至政風之後，很多政風。

蔡：因為首長就沒指定了。

K：對阿，他沒指定，所以就不能。如果在考績法裡面訂定，人事主任當然委員，政風主任也當然委員，整個運作可能會比較順暢一點，我們一般一些行政處分的案件要提考績會事實上很難通過，包括我過去在 XXX 政府那期間，真的很難，一票要對十幾票，所以這一部分當然有時候我們列席那力量。

蔡：列席就沒什麼作用了。

K：坦白講當然委員你至少必較有關鍵性的力量嘛，政風室事先準備的資料也很重要，如果是很具體大概不處分是也很難啦。

蔡：所以 XX 您都可以，首長都會指定你去。

K：對，到目前為止我待過的單位幾乎都擔任考績會委員，這當然跟。

蔡：關係，您剛有提到這彼此信任關係是很重要，那我想沒有再增加新的議題，

但還是 follow 這個所以不算新。就是說那要怎麼樣取得首長的信任，還有就是說首長們是民選的，他們在競選的時候都會宣誓我們要清廉政治，但是幾乎很多受訪者都提到說，很奇怪怎麼當選以後覺得怪怪的。XX 你的觀察是怎麼樣？

K：XX 在內，清廉。

蔡：對阿他也講很多。

K：XXX 也是阿，都把連任掛第一，但那只是一個口號啦，實際是兩回事啦。

蔡：為什麼呢？因為這一塊對他們來講就是一個保險阿，就可以保證他最不會跨過最危險的地方，我是很單純的這樣想啦，那到底原因是什麼？

K：可能一個最主要的原因，一個它本身的法令觀念並不是很健全，你說 XXX 他對於這個法治觀念他很清楚，他也很明確的告知政風的定位，所以政風單位只要他在，我相信整個政風工作會比較順利，那像 XX 就例外。

蔡：他也是厲害，但是他不是去。

K：對，其他的首長，就地方縣市首長可能對於整個政風工作內容不是很了解，我不懂阿，所以我要怎麼支持你，XXX 在我面前常講政風這個 XX 我實在不知道，不知道在做什麼事，所以很多縣他可能不交給政風室來處理，一般民眾覺得政風單位只是一個查處。像政風室的業務很多，真的要做做不完，要讓機關首長除了政風業務本身要做好之外，其實我們之前也一直在強調臨界業務啦，臨界業務這個涵蓋很廣阿，跟政風可能沒有直接關係，可是他對於縣政的推動有決定性的影響。

蔡：就要成為團隊的一員，縣府團隊的。

K：對，讓各機關的訊息能讓縣長知道，像交通的業務，好的當然會讓縣長知道，不好的也讓他知道，所以我們政風室應該是扮演這個角色，一個機關施政的時候碰到什麼重大問題，當他們沒辦法解決的時候，政風能幫他們。至少他作決策的時候會參考，我在贏得他的信任可能會。

蔡：比較好。

K：對，另外你這邊還有提到一個績效的嘛。

蔡：對就是那是後來新增的一個。我們現在就是還是需要受到這個，就是績效壓力這塊，其實說會不會是因為也是造成我們公務人員他必須有些案件他跨過標準程序，特別是採購。

K：其實政風人員的。

蔡：不是政風人員 一般公務人員，比如說他。

K：他們應該也沒什麼績效壓力吧。

蔡：比如說為了趕時效阿，為了趕快或是有一些天然災害的補償或是什麼有時候需要有那個時間的壓力，那也是績效，我不曉得我們這邊會不會有啦，阿有些是有啦。

課長：工程的執行那個時間的管控。

蔡：所以就會產生什麼樣的情況？

課長：這一般如果說在有時間的壓力的話，當然會以檢查工作為主，這是一個，那標案的話，比如說如果是年終，年中才決定說補助的話，這個補助款你要爭取到的話，他有一個時限，假設是到十二月三十一號，在十二月三十一號前的話，第一個你要報告，然後還要執行，基本上在時間匆促的情況下，比較容易發生跟法律牴觸的地方，那工程品質相對會比較差一點，這是我自己觀察的。

蔡：對，因為我問這個是因為國外很多的經驗顯示說，政府一方面又要改革，績效改革，大家都在追求壓力，像我們政風司也有訂了一些標準來控管我們地方，雖然很多受訪者認為那套好像不太實用，但是又沒辦法還是要應付一下，所以反而發現奇怪，一方面在講績效的同時，反而其實政風這塊，應該講說公務人員違法的反而更多，因為你又希望他很快又有魄力，所以我才會很好奇說我們會不會這樣？

K：預算當然有時間壓力啦，因為中央補助款的部分，你沒有要用就收回去了，甚至於明年就沒有，所以當然在。可能或多或少有這個問題，違法應該目前還不至於，或許我們還沒發覺。

蔡：還是民風淳樸這樣。

K：對對，另外提到一個政風績效評比，我不曉得你。

蔡：我本來是有要額外問這個問題啦。

K：過去在人二時期那種績效評比，是你做多少件就算有績效，其實就以一個大單位來講，比如說工務局編制有十幾個人，教育局編制二十幾個人，人多自然績效就好，這對於人數比較少，我才兩個人而已，我怎麼跟二十幾個人比，所以這整個績效評比就有問題，目前政風司的績效評比也是用人力來分類群組。去年把我歸類十五個人以下七人以上。

課長：五到十四個人是一個群組。

蔡：這。差很多耶，你要是剛好五個的六個的跟那十四個十五個。

K：我是 XX 的一半啦，所以績效評比這哪會公平，所以我去年最後一名。

蔡：對，因為我一聽就覺得怪怪的。

K：去年最後一名，結果考績甲等比例給我五十幾名。

蔡：他是依照這個來分配甲等比例？這個跟司裡沒辦法反應？

K：反應沒有用阿。

蔡：他們聽不下去？

K：聽不下去阿，整個績效評比僅供參考而已，可是現在變成絕對，因為他落實到百分之百。

蔡：因為幾乎我問到很多都很有意見。

K：這很不公平阿。

蔡：可是暫時我未來想要處理這一塊，但是現在不行，因為我。

K：你可以先建議阿，你這個報告裡面有寫。還有下一筆生意可以做阿。

蔡：沒有啦，我的主要是來自國科會的補助啦，因為作政風司案子很麻煩。

K：現在我強調一個整個績效的評比應該怎麼樣可以量化，其實我在。

蔡：您覺得那些指標才是對的？

K：我之前在 XXX 政府的時候，我有請同仁針對政風機構績效的評比怎麼量化之類的作個研究報告，甚至當碩士論文來寫，可是很難，因為真的很難量化，我強調說整個人的因素，一個人力絕對是一個關鍵。

蔡：人力。

K：你有多少人，就要產出多少產量，當然這裡面邊際效益會遞減，有些東西是固定的，廉政會報政風小組會議固定的，這些本身跟你人多人少沒有影響。

蔡：那我們這邊一年開一次嗎？

K：去年是開一次，這等於是固定的嘛，人比較多當然去創造更多的價值，這才能把政風單位彰顯存在價值，那現在不是阿，像反貪宣導一年只做一次，可是對我來講一次我覺得不夠。我多做幾次至少可以多讓一些民眾可以接受了解，我只能報一次績效，那我其他的。

蔡：只能報一次？

K：我還要不要做？我就不一定要做嘛，但是以我的個性，當然不會這樣，績效對我來講不是壓力。

蔡：那他現在也希望每個縣市兩年至少辦一次自己政風處或政風室獨立辦的大型活動，那我們怎麼會有辦法辦。

K：喔沒有，是大的縣市才有，每年才指定五六個縣市，像台北市你可以。

蔡：很多次阿。

K：可以辦的，我 XX 怎麼辦？

蔡：就沒有預算就沒了。目前司裡那些人要不要輪調？好像通常他們不太。

K：當然要輪調，這本來。他們也有輪調阿，他們出來都是。

蔡：他們會到縣市去跑一跑嗎？還是不會？輪調還是在中央那邊？

K：他們自己，幾乎還是在中央單位比較的。

蔡：所以不太能夠了解。

K：XXX 是出來的。

蔡：他們還在開議會我剛有跟 XX 報告，他說十九號以後才能聯絡。

K：只有他一個。我們目前縣市政府，XX 有，XX，XX 那幾個。

蔡：XX 常謝謝你，因為其實這個績效的評比的問題，然後如果又把他跟考績甲等合在一起其實是。

K：我覺得這績效評比只能當參考，對於那些不肯做事的人至少會有績效。

蔡：起碼不會太。

K：至少可以朝這方向來做，我不要求百分之百，各五十、各五十總可以吧。不能阿，政風工作很難量化。

蔡：其實預算的成長，員額是不是能夠盡量補滿，然後還有就是說民眾他開始不了解這個。至少知道我們有政風室阿，廉政是什麼，這個都是比較實際的。

K：這又很難量化，我今天去作法令宣導到底產生多大的效果，其實我不知道。



蔡：問卷調查。

K：這很難量化，政風工作很難量化，目前外界對於政風單位的存廢很大的質疑啦。

蔡：他們也一直在宣導。

K：我就只知道這政風室來的阿。

蔡：但是坦白講我們老百姓。

K：他不知道政風室的具體工作內容在哪裡。

蔡：只是一直知道就什麼一直在講什麼廉正啦廉正，可是其實不太知道說我現在如果我要去弊端揭發，我要去哪裡揭發，我們不像香港、新加坡這麼方便，然後這麼放心，這當然可能跟民主化的過程，那我們政風的前身有少數的真的可能讓人家覺得不放心也有關。

K：XX 你要民眾出來檢舉坦白講也很難，他們隨便都是朋友，我想可能在大的地區，一般民眾比較願意站出來，像在 XXX 他們很多人都是願意站出來，那在 XX 這些民眾就很難。

蔡：除非是剛好不同利益，XX 非常謝謝。

K：謝謝。

END

## 公共服務倫理政策成效之研究：縣市政府政風主管訪談紀錄

### 訪談紀錄十二

時間：99 年 7 月 19 日（星期一）11:30

受訪對象：L

訪談人員：蔡秀涓（以下簡稱蔡） 東吳大學政治學系副教授

……（有關 XXX 政府背景介紹，略）

蔡：名義上是 XXX 政府，但是他們還是獨立的，這算是一個…。

L：算是一個獨立機關，但是是行政院派出來的，所以就是在目前這個同仁的心態上比較沒有什麼事情可以做，我們政風的立場就是說因為沒有錢嘛，除了內部員工升遷，還有就什麼麼你們第三點講到的說什麼倫理我來到現在，我 XX 年 X 月來嘛，到這邊的就查了一些員工的一些檢舉。

蔡：就只有三十幾個人也會有人檢舉？

L：就是內部，因為…。

蔡：喔喔喔。

L：他以前就是 XXX，每一任的不一樣嘛，幾年，然後他有個人用的人嘛。

蔡：恩。

L：就有小圈圈存在，這個都是小事情啦，都是檢舉他，開公車去接她女兒之類的。

蔡：那 XX 你要處理嗎？

L：當然要處理。

蔡：那真的會移送嗎？

L：這個還不到啦，還不到移送啦。

蔡：還不到那個地方。

L：這個那我比較嚴重的問題就是會有行賄啦，譬如說我要關說、行賄，會有這個。所謂行賄，就是送東西啦，上面大概也是說反正就這個。這是我個人，因為這個也沒有去移送也沒有去偵辦。

蔡：恩。

L：不能講，因為沒有確切的證據嘛。

蔡：嗯。

L：我送東西給人家，外面傳言很多，可是呢，你也沒有確實證據也不能，不好講什麼，當然目前這樣的狀況，那因為經費很有限。

蔡：那這裡的經費多少一年？

L：十九億多，十九億七千多萬。

蔡：那給政風的？

L：政風沒有，這都不編。

蔡：不編，那這樣 XX 你要怎麼推動？

L：就是說平常就是開會，主管會報、開會之類的，現在都掛網站在推動。

蔡：這都是你自己要做喔？

L：嗯。

蔡：你個人要校長兼撞鐘。

L：像說倫理規範下來，我們就去上給他們上課，請他們上數位學習，這個都有啦，這個真正要做的話就是說，平常跟員工大家互相勉勵，它沒有錢也沒有跟老百姓接觸所以他也沒有那個機會。

蔡：所以較單純啦。

L：只是要升官，譬如說這個組長職缺啦。

蔡：嗯。

L：大家就各方面就去角力，就會有關說這些現象出來。

蔡：這裡一般公務員。

L：往好的方面想好的方面是推薦，譬如立法委員，我推薦這個人要不要用是你的事，往好的方面想好的方面是推薦，我向你機關首長是推薦不是關說。

蔡：對他們都認為我是。

L：推薦嘛，人家拜託他寫個推薦函就過來了，也不會特別那個，但是這個比較高層的他的一些政治考量，或是說 XXX、秘書長這些比較有。

蔡：這些應該都是中央的考慮吧？

L：嗯，有考量，這個組長就是說內遷、內升嘛，不然就。

蔡：這裡的組長幾等？

L：我們這十二職等。

蔡：幾個？

L：三個，一二三。

蔡：都是在地的人嗎？

L：目前三個都是在地，那除了政風主計外地來的，包括人事也是在地，目前這樣，組長這些各方面就開始喔，講的很多啦。

蔡：十二等其實是蠻高的位置。

L：嗯，縣政府很多人都想要跳過來。

蔡：因為反正就在這裡。

L：對對。

蔡：又沒事。

L：對對。但在這邊的話企圖心比較多的就不喜歡來，沒有事做。

蔡：沒有曝光機率。

L：對對，就是準備要退休才會來這邊嘛，不然沒有相對的一些這樣。

蔡：而且這邊列等還比縣政府高咧。

L：對，這個我們這邊是組長列十二職等嘛。

蔡：對。

L：秘書長十三職等嘛，那 XX 就特任的嘛，像 XX 還有 XX 會我們這邊就沒有。

蔡：這邊是用參議嘛，我怎麼看到參議？

L：那以前有一個委員，有一個 XX 委員，那這個 XX 委員名額有但是不派。

蔡：喔喔空在那邊。

L：編制上有九個委員嘛，那 XX 一個嘛，秘書長一個嘛，剩下七個他不派，派來沒事做，他們委員一開會隨便給你講反而麻煩。

蔡：對。

L：所以乾脆就不派，那不派的情形下就等於是說照一般的行政，沒有其他的，目前我們比較就是說 XX 以前要去視察 XX，XX，去人家總要要求帶一些伴手禮去。

蔡：嗯。

L：一個 XX 的基層建設。

蔡：喔。

L：到 XX 去，三百萬給你五百萬給你這樣，他們這樣大概就這筆錢，所以我們政風單位對這筆錢就比較，就是說可不可以去稽核一下看工程。

蔡：所以說還是要 XX 去稽核？

L：對。

蔡：你要自己去，你真的要去？

L：對這算是我們二組的業務嘛，然後會計跟我們政風派人過去，那事實上過去我們也只是在稽核一些發包案件，因為是工程嘛，發包，發包出去嘛，他的發包程序因為有這個。

蔡：XX 有沒有設政風室？

L：都沒有。

蔡：但是 XX 都沒有問題嘛，XX 就有。

L：嗯，XX 也只有縣政府有。

蔡：對。

L：然後一個消防局有，其他也沒有，其他都是兼辦的啦。就是我們說譬如說學校找一個人因為我們有公文要下去要處理。

蔡：XX 因為您之前是在 XX 嘛對不對？

L：對。

蔡：然後更早之前？

L：XX 我也待過。

蔡：XX。

L：本來要派我到澎湖，澎湖人反彈，澎湖說要用自己人。

蔡：對，這個地方就涉及到說像我們這樣子一條鞭的，那人家他們首長，尤其地方政治他們都很喜歡希望用自己在地人。

L：自己人。因為在地人比較方便啦。

蔡：那 XX 您覺得？

L：那現在 XXX 就是我推薦的，不是我推薦他，我是向法務部建議用在地人。

蔡：用在地人。

L：比較在溝通方面，跟首長比較。那像我禮拜五就回 XX，禮拜一才來，那禮拜假日的活動比較重要當然會取捨，就留下來參與，首長就不同國的，甚至比較講難聽就是，看看政風的在旁邊就亂給你挖。

蔡：至少在地的他會覺得比較放心。

L：不是只有放心啦，我猜想不是放心啦，就是說他對於你的掌握會比較確實，那個人在做什麼他會比較知道，像我們呢，我在縣政府上任的縣長是 XXX 嘛，我們都在採購案件寫資料的，我們有什麼譬如說，他們在採購案件的時候我們的意見。

蔡：加註意見。

L：都 OK，那長官有時候就覺得說添加那麼多幹什麼，你就講一講嘛，白紙黑字呢。

蔡：講一講跟白紙黑字不一樣呢。

L：恩，在我們講說我們寫是給長官參考。

蔡：恩。

L：不見得一定要照我們的，但是我們會點出來哪裡不可以哪裡不可以，那長官他就自己去斟酌嘛。

蔡：而且我們公務人員要保護自己當然要有白紙黑字。

L：這個我老覺得我們政風的倒不是保護自己，我是說這個時候基於我們的職責，這個案件一出來，我們不提醒他們，他們做了以後，那我們只是監辦性質，那我們要告知的那個，告知當然也有語言上的溝通，溝通到最後總是要寫，因為你如果說會去重新修改，我當然就 OK，你不修改我當然要寫意見啦，我舉個例子就是說有一個案例，就是說我們縣政府為了整頓那個攤販，那縣長看到那個國家公園很多攤販。

蔡：恩。

L：他要整頓嘛。其實國家公園已經整頓好了。

蔡：恩。

L：可是呢，在縣長眼裡就覺得說，他們整頓還是搭個太陽傘。

蔡：棚子。

L：對太陽傘。

蔡：不好看。

L：對不好看，XX 的顏面不好看。

蔡：對。

L：然後這個就想要去幫固定的一些什麼攤販，可是呢，國家公園管理處就說你用這樣反而就固定了，攤販變集中反而不好嗎，所以說他後來同意了，但是

地點給它設在廁所旁邊那邊，那個在整個動線上根本。

蔡：那很奇怪，放在廁所那邊不就？

L：他就是說那邊比較隱蔽嘛，比較人家看不到嘛，攤販。我去那邊幹什麼，這個縣長就找我跟我們那個承辦科長去就說，我要整頓攤販你們政風室是不是有意見，其實我們不是對他整頓攤販有意見，而是說那發包程序有意見，因為你這個地方第一個沒有供電供水你怎麼去用呢？

蔡：嗯。

L：這個是一種浪費，而且人家國家公園管理處給你的地點，攤販不會去，攤販不可能去，你不是做白工又花費公帑嗎。

蔡：對。

L：可是他長官的意思是說，他要整頓攤販沒有錯，我們是說你發包，發包上我們是有意見，這個發包可能要照程序來怎麼樣，所以是對發包程序有意見，不是說對他這個整頓攤販有意見，長官的想法也沒有錯，我們只是說我提議最好是不要，後來就蓋了沒人願意去，那些東西。

蔡：那樣子不是會被人家講嗎，說他這樣？

L：對，所以這個後來該講的我們都會講啦，問題長官有時候聽不下去，我們這個政風單位，法務部一直要求我們有一個叫做行政肅貪。

蔡：嗯。

L：行政肅貪有時候很困擾，為什麼呢？今天這個案件如果剛好是縣長旁邊的人，紅人他樁腳，他們的理由是怎樣，這個法院送到法院那邊判無罪啦，法院就還他清白啦。

蔡：我們還要判他。

L：你政風單位還有什麼意見，這個就…。

蔡：那是要怎麼處理？

L：這個在我們法務部叫做行政肅貪嘛。

蔡：對。

L：法院就是說案子經過調查單位送到檢察機關去。

蔡：嗯。

L：檢察機關起訴以後送到法院去判決無罪，那這種案子發下來，首長的意思是說如果這個人跟他是麻吉。

蔡：嗯。

L：他就說他被冤枉。這個你還這樣，應該記功才對，連法院都還他清白了，都判無罪了嘛，可是法務部就要求我們，對這些人雖然說後來判無罪，可是呢有些證據顯示他有一些瀆職。

蔡：瀆職。嗯嗯。

L：有一些瀆職，就是有一些不應該做的，應該去追究行政責任這個就很難啦。

蔡：對，這個。

L：因為是他的人，所以在這個執行上就比較。除非這真的案子捅的簍子過大了

才可能，所以這種行政肅貪我是覺得說效果不好，不是很好啦。

蔡：這有列入他們的績效嗎？列入法務部政風司對縣市打的績效嗎？

L：你要去處分他就有績效，沒處分就沒績效。

蔡：一般大家不太想碰這一塊就對了。

L：一般的話我們都。

蔡：XX 您過去在 XX 的時候。

L：我就舉個案例，就是說有一個監理所所長，其實她也是好意啦，她就一看某議員的車輛這個過期嘛，逾期嘛，她就跟他講說你的車過期了要來，可能要來處理。

蔡：嗯嗯。

L：議員去處理，照講要罰九百塊嘛。

蔡：嗯。

L：逾期就九百塊是固定的，但是他公文卻寫說什麼為了公義，什麼什麼的就不罰了，她認為她還有裁量權啦。

蔡：嗯。

L：可是呢，底下的人一看這個長官這樣批啦，沒有辦法，他就跟我們檢舉，我在縣政府，這些人要跟我們檢舉，我，檢舉還好啦九百塊喔，等於人家檢舉的時候還沒有那個超過一個月喔。

蔡：他趕快去繳九百塊就好了。

L：她就自己幫他繳啦，幫議員繳啦，那是議員的嘛，九百塊繳，我說你趕快去繳，繳了，人家就檢舉，檢舉說怎麼這個怎麼繳了以後都沒有處理，那我就去跟縣長報告，我說這個案子可能牽涉到這個有一個瀆職啦，不是獨立的，就九百塊那個，照講處罰都不處罰，那國家還有什麼財源呢？

蔡：嗯。

L：行政處罰都不處罰。縣長就罵，那些檢舉的人破壞團結的人你們不去查，人家所長好好的，為了什麼什麼什麼的，你們查的就這樣，查了還要處分幹什麼、幹什麼的，就罵我們，他的觀念就講說，那些人破壞團結啦。

蔡：嗯。

L：裡面那些人，說實在那些人也是想把所長拉下來，他想要去爭取那個位置嘛。

蔡：嗯。

L：這是事實沒有錯啦，那個人是縣長同學，那我甚至去跟縣長報告，我說最好，因為我有簽嘛簽處分嘛，這錢都交了還處分什麼呢，要處分，後來他這個不要，那他後來也處分了，為什麼呢，調查單位也來找我。

蔡：九百塊而已搞得。

L：不是不是，他向調查單位檢舉說我包庇。

蔡：嗯。

L：我沒有處理嘛，包庇嘛，調查單位來我就把相關資料給他看我有處理，縣長這樣批我都給他看，那他就沒話講啦，結果咧，部長也接到了調查單位包庇

都來啦對不對，後來我就跟長官報告，調查單位怎樣怎樣來、怎樣怎樣，後來就就有處分，處分的一下子監察院也來啦。

蔡：只為九百塊搞那麼大。

L：我就跟監察院報告說處理好了，就 OK 了，就變成這樣，這個是因為有案子啦，首長對這個行政肅貪不會很支持，所以首長不太會，尤其民選的如果你去搞他的樁腳他還會支持你嗎？這就是我們政風很多沒有辦法去做。第二個就是說我們沒有司法調查人員身分。

蔡：恩。

L：那現在要求我們去辦，偵辦一些賄款賄選，這個頭很大耶，每次開會每次 XX 開會被罵說績效掛零，沒有績效，為什麼呢，人家檢舉誰要向你政風單位檢舉，人家一定向檢察官向調查單位檢舉，向警察單位，警察不是有管區嗎？

蔡：對。

L：調查單位有據點嗎，法院他還可以去執行所有幹什麼，所以人家向我們檢舉的機率很少，那我們政風單位可以做的是怎樣，就是說首長有沒有濫用行政資源，這個等於是在跟長官唱反調呢。

蔡：對抗。

L：這個被長官知道了日子就不好過了，加上說我們現在各縣市政風單位都是兼辦選委會的政風處業務。

蔡：這很難的差事。

L：等於說你也不能介入選舉，行政中立又要。所以這個吃力不討好，這個檢察官，檢察長他一著急這個月這個查賄選的績效呢？政風單位都掉在後面，沒辦法，他就罵我們，這個都是死資料，沒有用的資料，垃圾資料要這個幹什麼，我們說就是這些

蔡：這會不會涉及到說，目前其實我們很多個這個跟政風有關的體系或是業務範圍其實區分的不太好，譬如說。

L：對。

蔡：警察，調查局，政風，然後你看選舉這一塊，其實。

L：選舉這一塊其實政風單位不應該去參與。

蔡：恩。

L：因為喔你預算要給議會，議會通過才有預算啦，首長要支持你才會給你錢。

蔡：現在我們政風主要關切的，因為相關的法，很多的法喔，都不涉及公職，就是我們選舉的民選首長。

L：恩恩。

蔡：我們政風主要是以。

L：他這觀點是怎樣，你政風那麼久了知道哪一個人黑黑的，會什麼會什麼。

蔡：會。賄選。

L：知道知道也沒有用，要證據，所以我就反對這個法務部，法務部呢他有個口號，就叫選前買票，選後 A 錢，你今天投票給他 A 錢，我們就要講，他 A



錢你就辦他，不是很簡單嗎？

蔡：恩恩。

L：對不對，你管他要去賄選，賄選現在呢，司法機關，調查機關，警察機關，政風單位都在宣導不要賄選，花了那麼大的人力去效果不好，為什麼咧，這個整個人都在反賄選，那經常有那些假情報。那我個人觀點，這是個人觀點，應該是說你在就還沒登記前，各單位去宣導，不要買票。

蔡：恩。

L：然後民眾不要賣票這是第一階段嘛。

蔡：恩。

L：第二階段登記了以後，到這個選舉這一段應該去偵辦，偵查，去查資料調資料，所以各項資料都全部都蒐集好，根本不要去找誰幹什麼，然後一當選了，那天開票一開出來，就開始去偵辦，就完全針對那些重點當選的人去偵辦，資料都在你手裡嘛，你讓他當選的人沒有辦法當選而且要去坐牢，那這樣你可以精簡很多人力嘛。

蔡：恩恩。

L：你現在不是，哇選舉前就開始花費那麼大的人力去搞，搞到雷聲大雨點小，老百姓觀感也不好。

蔡：而且好像在台灣也是一個文化。

L：而且呢，賄選尤其我們這邊他就講說我們有幽靈人口，所以就會去限制人家投票，幹什麼啦，不要回來投票，我覺得這不應該，應該人權在選舉的這個上面，何況呢，他選舉了，譬如說縣市長選舉好了，他選舉花很多錢，他 A 錢，那我們就整天派個調查員跟著你嘛，我知道你會 A 錢嘛，逼著他沒有辦法 A 錢，這不就好了嘛。

蔡：不過他們可能都會派他們的心腹去做這些事情。

L：我就是說沒有關係，反正他 A 錢你就去辦他嘛。

蔡：恩。

L：就是你這些檢察單位存在的價值，你還怕他 A 錢嗎？你還去鼓勵他不要 A 錢嗎？沒有關係你 A 你 A 看看，我就馬上把你抓，讓你不敢貪，然後你一貪我就抓，搞得現在就變成說，人家要回來投票的人家公婆，我的姪子要競選，我當然回來投他票。

蔡：對。

L：我當然那個，人情本來就是這樣，現在我們不是在說不在籍投票嗎，我不在這個地方我就可以投給誰，因為我認為你這個人不錯，其實因為我在 XX 也待過，在 XX 也待過我，才知道很多尤其是 XX 當初因為 XX 條例的關係，所以呢，他要這些 XX 要在 XX 設籍六個月，然後到 XX 就很方便了，就不用在那邊每個那個，所以很多 XX。

蔡：XX 條例是什麼？

L：這 XX 條例可能太離題了。

蔡：不會，因為這…。

L：XX 條例就是他這個以前這邊就是 XX，XXXX 實施 XX，那 XX 年中止了。

蔡：恩。

L：他設了一個 XX 條例。

蔡：喔。

L：這個這些出來，那這就規定呢，就比較進入到很多人，那到 XX 去咧，你要在這邊當地設籍六個月以上，這樣才能到 XX 去。

蔡：現在一樣還要嗎？

L：現在不要那小三通還是要，所以很多人就設籍到 XX，其實都是 XX 比較多，這些人呢，他不會回來投票，所以這個檢察機關都把納入他們的成績都有點膨風，哎呀經過我們宣導了，原來這邊有多少的票，結果回來投的才幾個，你要講的話應該講說這些人回來投票，就是選舉日前遷進來的，然後真正回來投票的有多少，這個大部分很多是親戚朋友尤其像 XX。

蔡：恩。

L：當然 XX 這個情況比較特殊，因為他們三、四十個人差不多一百多個人就可以當選了，全國人口那麼多會影響到，沒有關係嘛，你賄選你出來你就好好做，還是不一樣，你不必要因為說這個反賄選把他定位在幽靈人口，然後剝奪他的選舉權，我是覺得不必要，你應該讓他好好去。你敢 A 我就抓你嘛，我就天天吃剩飯等你，沒有什麼，沒有必要好怕的嘛，有 A 就有 A 嘛，警察都怕小偷做壞事情，那要警察幹什麼？

蔡：那 XX 我想就是 follow 這個東西，XX 要請教你的就是說，我們這 XX，然後你也在 XX 待過，他的一個那個公務人員，他在違反的公共服務就是我們講的所謂行政倫理法規上方面跟類型你覺得。

L：剛才點過了，就是一個權嘛，權力的權，一個就是金錢的錢，這大概是涉及這兩個。他細分的權力就是人事部分嘛，人事的部分這個缺大家送錢啦幹什麼的，我一個機關中有缺什麼的。

蔡：是。

L：就去想辦法去用嘛，再來的錢嘛，就是工程，工程上面發包的時候，那現在。

蔡：像 XX 有什麼工程嗎？

L：XX 還是有很多工程，還是很多譬如他們要建水庫，要修馬路，這個都會有，要蓋地方的那個什麼行政活動中心，這個都有，採購案件很多啦。

蔡：恩。

L：那像我們 XXX 政府要買四部 PC。

蔡：公務車？

L：四部 PC，個人電腦。

蔡：電腦。

L：十三職等的秘書長主持驗收，第三組組長十二職等的組長，這個會計室 XX 十一職等，政風室 XX 十一職等，承辦人員一個一個七職等科員，搞個四萬

塊錢，四萬多塊錢搞這樣，就沒有辦法，你看就一個驗收，一個十三職等的秘書長要驗收一個四萬塊錢的東西。

蔡：恩恩。

L：所以我們這個 XXX 目前比較不會有那些問題啦。

蔡：是。

L：可是我剛才提到的人事譬如說現在組長出缺，很多人就在角力，我猜想應該不至於說會送錢，因為在這個階層很高的不敢，不大會，不大會，就變成關說，那個是上層的會關說，有一個出缺，就恐怕就人事單位會接到一些。因為他在評分表各方面都會有比較有一個的空間。

蔡：恩。那 XX 我想最後一個部份就是說不一定以 XXX 政府，因為其實這地方算是一個特殊的地方。

L：比較。

蔡：那我想請問一下您進入政風體系大概？

L：三十年。

蔡：三十年。

L：對三十年。

蔡：您是 X 去年 XX 月來的嘛？

L：對 XX 年 XX 月對。

蔡：那您覺得說嗯，那您主要就是在這些地方輪調這樣。

L：沒有，因為呢這個我們現在是十一職等嘛。

蔡：恩。

L：那在 XX 很多缺。

蔡：恩。

L：在 XX 我家在 XX，派到 XX 去沒有缺，要到 XX 我覺得…。

蔡：家裡太遠。

L：很多因素考量的結果，我現在 XX 在有 XXX 加給嘛。

蔡：恩。對那我想請教一下就是說您以您三十年的年資，您覺得說目前我們政風體系就是說整個如果以。

L：他的角色？

蔡：主要的困難在哪裡，要怎麼推動，要怎麼做會比較有成效？

L：大概這個角色我是有想到，角色政風來講，第一個就是稻草人角色，什麼叫稻草人，放在那邊給小鳥會怕。

蔡：您說這是現況就對了。

L：不是現在就是有幾等，第一個我們就是說他功能就好像稻草人放在那邊，稻草人在那邊小鳥就不敢在上來。

蔡：恩。

L：比較比較大膽的小鳥就管你的，他知道這是假人。

蔡：恩，比較聰明的小鳥。

L：就知道這是假的嘛有什麼好怕的咧，根本只會動來動去，風一吹不動都沒有用，第二個就是路燈的角色。

蔡：對。

L：路燈照樣在那邊，晚上照亮，壞人看這邊有路燈喔，就比較鬼鬼祟祟就比較不敢，第二個是路燈的角色，第三個是派出所的角色。

蔡：恩恩。

L：好像設在這個地方，我就跟你講說派出所在這邊，小心一點，我們提高他們的警惕。

蔡：恩。

L：第四個就比較高層次的這我是覺得好像有點教堂，散佈福音，讓你去懺悔，這是比較高階層的這種。

蔡：應該不會有人來懺悔，散布福音有。

L：是不會啦，然後有一些人，也有悔過的，像我們在 XX 有鼓勵他們去自首的。

蔡：真的會有人去喔？

L：對因為我們就會跟他說明利害關係，我在那邊辦這個就請他們去自首，自首我們就跟檢察官講說這個怎樣怎樣，處理行政處分，然後去處理，然後再判緩刑。

蔡：恩恩。

L：這樣就給他一個保障，如果你不去自首就變成接受刑罰，那這個下來之後就很比較比較那個。所以大概就是這樣。那有什麼困境呢？第一個就是長官對我們信任是比較。一般來講民選的才會有這個問題啦，如果說是機關派的，我們就比較說，他也相信你，可是他還在懷疑你在扯他後腿。

蔡：那這樣子 XX 要怎麼樣去 balance 這個狀態？

L：像我們這個像以前我在縣政府，我們長官是民選的，然後我們有意見就簽給我們長官看。

蔡：恩恩。

L：我知道他盡量我們就在報告以後，他不要在書面上建議我們就寫。

蔡：恩。

L：一般民選就比較。像我們這個長官的，這個裡面也不是他的樁腳，也不是他的什麼，除非就他的親信有，不然的話這個長官也不太去管你政風在做些什麼事。

蔡：恩恩。

L：那以我們這個 XXX 來講，XX 委員這麼崇高的，也不希望機關犯了什麼風吹草動的事情去讓人家來做文章，這個政風單位沒有做好啦，這個人員怎樣怎樣啦，牽涉要把裁撤掉啦，問題又浮上檯面。XXX 政府雖然沒有什麼功能但最少你不要有負面的，大概就是一個信任問題啦。

蔡：恩恩。

L：然後政風單位就比較說，這個剛才報告的沒有什麼調查權。

蔡：司法調查權。

L：司法調查權。

蔡：如果政風體系希望有，那調查體系會同意嗎？還是根本不用理他們了？

L：這個倒不是這樣，這樣我個人是覺得說，我們單位都有會計單位，可是呢這個又審計單位每年都來審這整個會計，這屬於監察院的，他有審計權。審計權後面有個糾舉權，有個糾正，有個彈劾，他們權力其實蠻大的，像我們政風什麼都沒有，你還看長官的臉色，像我們這個 XXX 你看報告過了我們政風單位根本沒有錢，一毛都沒有，在縣政府還有一個預算在爭取，你如果跟長官不合他怎麼會把預算給你那個咧，議員不合他也不通過，比較困難的就比較多，這是他的困境沒有辦法。

蔡：恩恩。

L：為什麼咧？你這個隸屬在機關裏面，像現在這個什麼廉政署，其實我是覺得說廉政署要就在監察院，因為你在法務部裏面，目前狀況龍頭是我們十二職等的司長。

蔡：對職務列等好低喔。

L：你去跟那些講話人家甩都不甩你，比較你看他這個總統府相關的一些政風處長官。一個才十二職等的司長。當然這個檢察署他也是十二職等，但是他管那麼多那個。事實上他們是有交流，檢察署去幹檢察長幹什麼的，都會有一個通路。那目前我個人研判，就是說這個很多政風單位會有一些檢察人員來當，像警政署、海巡署都派檢察官去作鎮。

蔡：這樣真的會比較有效嗎？

L：本身他去還帶著檢察官的身分。

蔡：權力。

L：他薪水還是在領檢察官的，他如果調到那邊去他還領我們的，他就不幹，差很多啦。檢查檢察機關跟法官有差，法官跟調查有差，調查跟政風單位有差，政風單位比較好的就是事業單位，我去那邊就領事業單位的加給。

蔡：加給。

L：那個薪俸。

蔡：單一薪俸。

L：單一薪俸，這個就在這邊有差，那沒有調查權，就做事情當然就比較很多事情沒有辦法。所以我是覺得說這個一些困境，目前就是說實務上就是說參與賄選，這個我是覺得說不好，帶給我們這個政風單位很多，尤其縣市政府很多困擾。

蔡：是。

L：因為你跟拼績效，拼不過檢察機關，拼不過調查機關，檢察機關老是要來責怪我們這些。所以，那我們 XXX 就比較說因為沒有什麼職權，那比較說有困境的話就是說因為我們的長官是 XX 委員兼，人都在 XX。

蔡：XX。

L：在這邊的話，就比較沒有那個。還好就是說這個我們同仁都還不錯啦，至少說我來了以後大概該檢舉的也檢舉的差不多了。

蔡：恩恩。

L：該人事有問題的差不多都差不多解決了，因為畢竟有個專任在這邊，他也知道你這個外來的也比較不會去說跟人家那個。

蔡：好。XX 非常謝謝你，對這個，我們也藉此瞭解了台灣的民主史上還滿重要的一環。

END

## 公共服務倫理政策成效之研究：縣市政府政風主管訪談紀錄

### 訪談紀錄十三

時間：99 年 7 月 22 日（星期四） 09:30

受訪對象：M

訪談人員：蔡秀涓（以下簡稱蔡）

東吳大學政治學系副教授

蔡：想請教一下就是您進入政風體系大概有多少年？

M：如果到今年年底的話，已經有三十三個年頭，您剛剛談到的處長，他是比我晚一期的學長，表現非常傑出，在 X 司長任內委以重任，請他擔任 XX 縣政府的政風室主任，那個時候個人尚兼任南區視察，跟他蠻熟的。

蔡：那您在 XXX 那時候？

M：到本機關服務一年多不到兩年。到 XXX 政府，本不在個人的規劃之內。過去我們有一個不成文的規定，在縣市政府服務過的同仁，卸任後只有調往 XX 發展，不會再到其他縣市政府。

蔡：希望能夠「中央—地方—中央—地方」。

M：對對。長官了解在地方政府服務非常辛苦。所謂辛苦，除了肩負推動廉政成敗外，還要列席議會接受質詢，同時還須向機關首長負責。也因此卸任之後就不會再回到縣市政府，後來司裡面認為這些前主管離開之後，如果不再到縣市政府服務可能有點可惜。之後就做了一個研究案，這些離開的人是不是可以回到縣市政府再來任職，結論認為這是可行的。其實我們也沒有辦法做規劃，因為單位主管完全就是要聽命上級長官的安排。

蔡：那處長我就是想我們就從這個部分開始，您剛剛提到就是說，在地方擔任政風主管或是擔任不同層級的主管，甚至是一般的科員等等，其實是非常辛苦的。那當然處長這個位子更辛苦，那我想請教一下就是處長，因為地方政治是非常複雜，想請教一下處長就是說，那在我們 XXX 這個地方，您怎麼樣在這些不同的利益與政治間不同的期待之中，您怎樣去扮演這樣的角色，以及如何推展政風的業務？

M：法務部政風司每一年會訂定年度工作主軸，99 年的工作主軸「跨域整合、建構廉能」，針對「跨域整合 建構廉能」，我們如何來推動、達成目標，須做詳細的計劃。過去國內反貪工作都是單由法務部內部單位在推動，後來採取國際透明組織所建議，一定要跳脫反貪肅貪二元思維，一定要跨領域，跨各部會的推動才會成功。在這主軸之下，首先要擬定工作計畫，很重要的一個計劃我們要去執行。那這個計劃的本身很重要，譬如說科長這邊他是負責預防工作，上級長官給我們列管幾件，當中包含業務稽核要做幾件，反貪工作，廉政行銷要做幾件，採購的案件一覽表分析幾件等等，都有一個列管的數目。妥為規劃，依計畫動員政風團隊，分工合作。

蔡：那他是如何決定每一個縣市多少件？

M：以分群組設定件數。整個群組以政風人員的人數多寡來劃分。劃分第一群組之人數是比較多的單位。像 XX 縣以及那個 XX 縣，他們是第一群組。像我們第二群組的話就是 XX、XX、XX，還有我們 XXX、XXX、XX，屬於第二群組。第一群組當然比第二群組的樣本多一點，但不會差很多。那就這些列管的目標，要去想一想要結合政風人員大家集思廣益，譬如說稽核，要稽核什麼，把你想要做的稽核項目先提出來，先想出你要做的是什麼，項目是什麼。譬如說今年本處做了幾件非常有意義的工作，如我們針對路平，路平專案道路的鑽心。所謂鑽心就是這些廠商去鋪柏油之厚度夠不夠，廠商為了賺錢，低價搶標，為節省成本，偷工減料，或者柏油含油量不足，道路使用人，也就是老百姓，使用起來覺得道路好像不平。為了要導正廠商偷工減料不好行為，所以我們去執行這個稽核，這稽核當然要動員很多的人力。

蔡：所以處長每一年就是說上面他會有一些固定的項目，但是到了我們地方的話，我們就會依地方最需要的部分，然後由處長這邊去找去幾個重要部分。

M：對。譬如說，我剛講的路平。我們來講另外一件，去年的八八水災。那八八水災之後有一些補助款，這些補助，到底有沒有依照現有規定去做補助，錢是不是花到最應該花到的地方。針對這點我們要去了解。有沒有違法，有沒有未遵照法令的規定，從整個稽核報告當中我們有發現很多的缺失，同時也蒐集了很多典章建議，就是很多人對這一項業務的建議，然後我們會把這些稽核的結果，撰寫稽核報告，簽請機關首長，同意之後，要求業務單位要做改進及追蹤。

蔡：處長我想就這個議題來請教您的部分就是說，像是路平專案或是八八水災的補助款等等，您為什麼選這幾項，是根據什麼來選？是根據這些業務在我們 XXX 他屬風險比較高呢？還是怎樣來選？

M：要選定議題之前，我們要了解這個業務給民眾的感受是什麼？民怨在哪？是不是弊端業務，補助款本身就是一個具有爭議性的東西。是不是所有的公務員沒有徇私都能依照我們現有法令去執行。稽核的目的就是看看執行面有沒有符合法令的規定。當如果違反法令規定，可能就要進一步的處理。如發覺到可能沒有按照法令去做補助，相對的可能是一件違法的案子，這時候會交到查處科來做進一步的處理。

蔡：那我們目前 XXX 政府就是處長您這邊對於這些比較。我們 XXX 政府這剛好也就是我們這邊提到就是說，我們目前 XXX 政府很大。

M：對，三十一個鄉鎮。

蔡：我其實兩個禮拜前有回來，然後發現到說，其實各縣市政府他們主要的所謂高風險業務類型不太一樣。那我不曉得說那我們這邊主要是哪些業務？那這個我們一般公務人員他違反的就是政風相關的規範，他是違反哪些部分、就是他是哪些類型？

M：政府機關的業務型態都差不多，最重要當然就是採購，因為採購的金額是非



常龐大的。政風有兩項工作，一個是監標，一個監驗。所謂的監標就是案子在招標的過程當中，派員監看它整個招標的過程，是不是符合採購法之程序，監驗即監看驗收有無依照合約內容來執行。驗收時，政風人員配合業管單位，驗看看他們在驗收的時候，是不是符合整個契約，大家雙方所簽訂的內容，如果說不按照契約來驗收的話，可能就有圖利的風險。所以剛剛談到會犯了哪些類型，違反採購法、貪汙罪條例的圖利罪阿，那當然有的甚至在，就採購面來講的話可能會偽造文書，所謂偽造文書在審核所有廠商的證件當中，有可能不符合資格的，結果勾選合格，這個時候可能就觸犯了偽造文書。那偽造文書本身跟圖利兩個本身是勾結在一塊的，所以有偽造文書就會有圖利的情況產生。所以基本上我們大概會就圖利這方面，或者一般的話大概比較容易觸犯的話就是所謂圖利罪。當然我們會鼓勵一般的公務員大家勇於挑戰，不要怕，所以我們請檢察官、律師，就大家所關心的層面來做專題演講，公務員要如何保護自己，這是我們所關懷的，也就是我們縣長，在我到任前第一次見面的時候就跟我談到本府 XX 處的一個處長，在辦理採購的時候，就曾經有 XX 地檢署的檢察官，到我們這邊來查察。在他的眼神流露著對我們同仁的關懷。縣長不希望縣政府任何一位同仁被移送法辦的，這個時候站在政風的立場我們要如何來推動。就是要從關懷做出發，以關懷做出發的時候，要怎麼去做？遵從教導所有的公務員你要如何保護自己開始。要如何保護自己？我們就從律師的觀點、就檢察官的觀點，他們為當事人辯護、在偵辦案件的時候，他們的觀點是什麼；律師是替當事人做辯護的，以他們的觀點，我們應該如何來保護自己。這是我們要教導我們所有的縣政府同仁，做到，不至於因為你在工作當中而觸法。你只要不觸法就不會被法辦。

蔡：處長我想這個您剛剛提到就是說採購這個是大概是滿多的，我們縣府裡面哪些業務機關最容易有這些問題？

M：比較容易出問題是工程單位。工程單位一般而言比較容易去觸法。因為工程長期以來，有一些陋規，接受廠商招待。過去工程單位接受招待他們認為這很正常的。

蔡：這個好像可能跟地區也有關係。我的意思是說好像越往中南部，這個好像越會被認為是正常的。

M：事實上是一個錯誤的觀念。他們不知道接受廠商招待係屬貪汙治罪條例所稱不正利益。如果有對價關係就會構成貪汙，所以為什麼我們要辦宣導，就是要讓他們了解，有哪一些平常不注意的行為，可能會觸犯到相關法令的規定。這是要教導同仁怎麼了解法令規定。

蔡：那我們那個，行政院有訂了一個倫理規範，那裏面有關於那個飲宴應酬阿、餽贈阿等等這些要登錄，那不曉得這個部分在我們 XXX 政府這邊主動來登錄的多不多？

M：您講了一個非常好的議題，在個人還沒有到任之前，我們 XXX 政府主動登錄的次數真的是很少。

蔡：一年大概幾件？

M：我來的時候一整年的次數都不會超過一百。大概十位數字而已。看到這種情況，是如何去推公務員廉政倫理規範登錄報備，提供給老師我工作上的經驗。要讓同仁了解登錄報備是一種保護同仁的良善措施，扭轉一般怕被人知道之錯誤觀念，他們很怕他們自己譬如說去吃飯、去接受別人的禮物怕人家知道，而不敢知會報備。於是個人就從環保局開始，登門拜訪機關首長。

蔡：環保局會不會也很多工程或是。

M：環保局很多，因為環保局掌管水汙染、空汙等業務，被罰之業者，請託民代出面關心，有裁罰。所以我就選擇了環保局，與現任的X局長來談這個保護的觀念。我說倫理規範最重要的知會報備，它的用意是在報護我們同仁，同時，舉個案例：XX地方法院有一個法官，承審一件賭博案時，曾經有一個中午他們去用餐，只不過幾百塊，也是他付帳，事後發生高中同學要求幫忙之事，這個時候這個法官知道這個問題的嚴重性，馬上跟他們院長報告，也跟XX地院的政風室報備，事後證明他是清白的。

蔡：這個法官接受不當飲宴？

M：媒體追問的時候，院長就出來講話：「我們這法官，現在這法官已經轉任律師了。我們法官在他吃完飯之後就馬上跟我報告了，我們政風單位那邊已經登錄有案了。」結果媒體登了一天之後就未再繼續挖下去，因為如果他今天做壞事的話，他怎麼敢跟他們院長報告？他怎麼敢向政風單位報告？所以我就舉這個案例，鼓勵環保局所有同仁，大家要勇於知會報備，這是在保護同仁。當有一天有人在質疑，或是檢察官在查案的時候，我會替你說話。我說你有報備、有知會，有知會長官。

蔡：處長您可不可以再講一次那八個字。

M：報備長官，知會政風。

蔡：太久沒寫字，常常都是打字。所以現在一兩年來大概那個件數，有沒有上升？

M：我們最近一季已經超過四百多了。

蔡：這是我聽過最多的耶。

M：最多有到一千多，一年。

蔡：這算是很多了。這種在網路上可以查的到嗎？

M：網路沒有，網路查不到這種資料。

蔡：如果跟政風司要，應該查的到？

M：政風司有

蔡：就是每年的。

M：對對對。你如果跟政風司要，因為我們每年都要把數目字報上去。

蔡：這也算是那個他們在控管的業績嗎？

M：對。

蔡：因為我有訪問到一個，我忘記哪裡了，全年沒有半件，唯一一個貢獻就是他們的首長，那個首長自己一直來登錄。

M：我們這裡，包括縣長接受的禮物都會報備，縣長，以身作則，表現比較好的單位，會在廉政會報裡面提案建議敘獎，用鼓勵的方式，鼓勵同仁登錄。

蔡：那所以我們這邊有一些，就是您剛才提到一直就是從關懷來出發，來教導同仁，那除了專題演講，那您剛才有提到敘獎，那就是代表有競賽囉？

M：就獎優汰劣來說，我們有個選拔、實踐端正政風人員的模範競賽，婉拒餽贈，由該機關來舉薦，到我們縣政府由財政、會計、人事、秘書長及個人組織一個小組來審核。針對所屬機關所提報的人選，逐一審核，不符合規範，就是實踐端正政風人員的一個績優選拔。這是一個正面的鼓勵作用，重在激濁揚清。

蔡：處長我想再請教一下就是說，其是這樣聽起來我們縣市，就是 XXX 還有縣長就是還滿關心這一塊的。那我想請教一下就是說，那我們縣府裡面的人事任命案、升遷案等等，就是有關人事的部分會不會跟這一個，會不會跟候選人他本身的這一個品操，會不會有連結，就是說會不會把他考慮進去？恩。這樣講好像不太對，就是說現在有人向縣長推薦人，那縣長會不會來諮詢一下我們政風這個人 ok 不 ok？或者是現在自己府內的同仁要升遷？

M：如果以 XXX 和 XX 市作比較，是兩個截然不同典型的政府機關。我在 XXX 的時候，市長要用任何一個人，會交代個人先幫他過濾，包括現在的 X 市長也一樣，他們要用一個人的時候，先了解這個人到底適不適合？如果說我們查到資料不好，會建議，是不是要考慮；好的話我們會說沒有問題。

蔡：就是他在這方面很重視，但是不會。

M：不同的執政者他有不同的作法。XXX 就很重視我們這一塊，X 市長現在已經離開了，也許是我幫他做了很多的事情，後來在他任內舉薦個人為模範公務員，非常感謝 X 市長。

蔡：處長，政風體系人員能被機關首長肯定，然後把他變成績優模範公務員，這應該 case 滿少的，因為通常那個關係有一點怪，那我就是在這地方就是再順便請教一下處長，就是提到說您待過很多單位，您剛就是有提到不同的工作經驗，那一個政風處長要怎麼樣子去贏得一個首長的信任？這當然還是要看首長，有的，因為這樣聽下來有的，有些他也就根本不太想要理這個，不太希望政風介入。不過我想就是說，處長您覺得說您要如何去贏得一個首長的信任？這是第一個；第二就是說那其實地方政治生態是很複雜的，有議會、有議員，甚至還有廠商的各種不同的利益，那您要怎樣去擺平。簡單一點講就是您要怎麼樣在這當中去扮演一個角色？譬如說像民代也是，他可能也是造成我們公務人員違法的一個很大的來源，可是他又有預算權。那我不曉得說您怎麼樣取得首長的信任？還有對議會這邊要怎麼樣。

M：基本上個人對縣長，對民意代表，基本上做人的原則我都是用比較「敬人者人恆敬之之態度待人」。我先尊重人家，人家自然會尊重我。那對於縣長的部分，當然以工作上的表現來贏得他的信任。譬如說推動工作，要讓首長知道你政風現在做那些工作。基本上你不重視的話，不會獲得人家的尊重。我

們就是要非常認真的工作，要如何把這個政風團隊帶為縣府團隊是最優質的一個團隊。目前 XXX 政府的政風同仁，，我敢這麼講，是我們全國裡面，向心力、凝聚力最強的一個團隊。XXX 政府彼此之間同仁他們的感情、協調都非常的密切。同仁之間的相互幫忙，這可能是在其他的縣市政府裡面看不到的。我這邊沒有所謂的內憂外患，內憂外患足以讓我們擔任主管者疲於奔命。

蔡：處理不完。

M：對阿，處理不完。譬如說有的同仁不滿主管，譬如說考績他不滿，譬如說 X 處長就很累，我不知道他有沒有跟你談到這個。

蔡：他算是我在 XX 市的經驗，我去訪談滿有趣的。那他這個就，因為處長您問起拉，一個是一直很推言必稱，沒幾句就會講他們縣長很讚這樣，那另外一位是絕口沒提市長，我覺得這是一個滿有趣的。

M：這個環境造成的，跟執政者有密切之關係，XX 縣你可能去過了，你剛剛講的一個是 XX 縣。

蔡：我現在剩下 XXX，然後還有就是因為 XX 離 XX 近，所以可能就八月再去這樣。其他的 XX 也去過了，剩 XX 因為買不到機票。

M：剛剛的情況因為兩個截然不同的一個。

蔡：所以自己政風體系內部也會有問題。

M：政風當然也會阿，擔任主管你要如何去帶領你的同仁，向同一個目標去邁進，那彼此之間要怎麼去相互的幫忙，彼此相互的關懷，就是，如果今天大家不團結的話，像他碰到內憂跟外患，會花很多時間在去處理那一塊的問題。外患當然是民意代表，民意代表在議堂裡面給你公然難看拉，是不是。那我們 XXX 到目前為止的話，雖然我不擅長做交際拉，但是到目前為止的話我們這邊還沒有這些困擾。

蔡：那處長您是用什麼方式去，一方面這當然跟您的人格特質有關，那我們這邊的民代他們對政風這個體系他們是助力還是阻力？還是是禍亂的根源？我的意思是說他是扮演什麼樣的角色？

M：一般的民代，基本上我想 XXX 的民代，因為這是一個典型農村社會，他們比較樸實，少部分當然會利用政風這一把劍去看我們的業管單位，所以他們有時候，我們會提供縣民反應的資料，去查怎麼會這樣子。

蔡：那這樣要怎麼處理？

M：那我們怎麼去應付他，這樣子，如我碰到一個議員，他說你政風又沒在做甚麼，你們政風又沒在管，然後這時候我就會義正嚴詞，我說：「您講的這一句話，可能會侮辱到我所有的政風人員，因為你不了解，我做了你不知道，你不能以不了解或是不知道，然後就把這罪名加諸於我們身上，這樣子對所有的政風同仁那是不公平的。本處的績效，在 98 年的時候，是排名第 X 的，你怎麼知道我不在做事？」有時候他們會問到一些案子調查情形，我說很抱歉，調查不公開。當你公開時，第一個會侮辱當事人，所以調查內容不能

公開。

蔡：那這樣子他們會這麼讓你過關嗎？那不會砍預算嗎什麼的。

M：如果與 XXX 做比較的話，本縣 XXX 的議員真的是比較厚道，且全在議長掌控下。

蔡：現在 XXX 議長是。

M：XXX 是 XXX。XXX 因為他的領導能力過人，所有的議員都是聽他的。

蔡：不分黨派全部。

M：對。

蔡：他一句話就搞定了。

M：對。而且這邊很大特色，當然縣政府本身有給議員的建設經費，如果不夠他們會私底下來跟縣長要或跟我們業務單位要。

蔡：所以就不會。

M：基本上他們在質詢的時候就比較平和，不會去針對某一個人去做攻擊。

蔡：這是比較少聽到的。

M：對。

蔡：大部分都會說你怎麼沒有幫忙辦這個案子，然後或是辦了哪個案子然後他們又說，你怎麼辦了那個案子

M：有一個議員，把民眾檢舉的，當質詢材料，我曾私下建議這樣不好，因為沒有經過查證，提出質詢，還沒有定案就先傷害了他了，等到要還他清白的時候，傷害已造成。

蔡：沒有人記得。

M：對。所以最好不要。所以我們在受理檢舉的時候，我們都很謹慎。匿名檢舉一般我們都不受理。

蔡：我們這邊檢舉案件多嗎？

M：多。基本上我們對檢舉案件，匿名的依照行政程序法的規定，我們原則上不予處理，但是如果查證路線就另當別論，但是基本上我們對於這一些。

蔡：我們這樣一個月大概會有多少件？

M：件數的話我沒有正式統計，但是經常我看是滿多的，幾乎每天都會有。

蔡：每天都會有？！那表示大家還滿信任我們這個地方。他們如果要檢舉的話就是先到我們這邊，還是他也會給縣長信箱還是。

M：都會。給縣長信箱，信箱的話會發到我們這邊來。

蔡：縣長都會發下來。

M：會。

蔡：我有聽過給縣長的，然後縣長就收起來了，所以就是很多種類都有拉。

M：基本上縣長是非常正派，因為他整個心都放在縣政的建設上，所以大概幾年之後你可以看到 XXX 的不一樣。

蔡：其實我每次來都有感覺不一樣，但是因為可能 XXX 這邊。

M：很大，做了很多。

蔡：對。然後他著重的點，不見得是所有的老百姓他認為最優先的，可是其實有。

M：之後來可以到 XX 園區去看一看。

蔡：其實基本上我們 XXX 這邊還是很農業縣，那其實老百姓的想法、看法不是能看得很遠，那當然也不是百姓的問題，因為他可能連生活都有問題，所以那個民調可能就會有 gap 在。

M：民調，所謂民調是一個選民對被調查這個人他的既定印象，那剛開始的時候為什麼我們縣長的民調會不好，因為剛開始他非常嚴格，用人非常嚴，經常在換，給選民的印象就是好像我們老闆不近人情。

蔡：而且 XX 這邊其實，民風比較純樸，但另外一方面就是比較保守，那其實原來滿多我們認為，其實我們現在看認為這樣是不太對的，但是他們認為就是要這樣。

M：其實他有在做事，真正在做事，所以看看 XX、看看 XX 園區，或是看看 XX。那剛剛談到說我們那個 XX 計畫，那本身就是一個防洪設施，是一個蓄洪池，如何把一個蓄洪池轉變成為一個觀光地點，一個老百姓休閒的地方，現在還沒有完成了，那將來完成了可以去看，唉呦 XX 怎麼變了。

蔡：怎麼變這樣？

M：XX 怎麼會那麼美，目前的話那個 XX 園區就有幾個溢洪池，大家可以看一，非常漂亮，將來會連成一塊，可以划船的，那這個概念是引自英國的康橋。

蔡：真的，像那個徐志摩拉，然後那個誰一大堆的，陸小曼。

M：對阿對阿。

蔡：處長我想再請教一下就是說，就是從您待過好幾個地方來看，那當然也可以用我們 XXX 來看，您認為就是說如果要讓政風這個業務成效推的更好，您覺得目前有哪些因素他造成我們的效果不太好，或是說應該在哪些地方能夠有些改變，那可能會比較好？

M：基本上政風工作要非常有成就，機關首長一定要支持。畢竟我們政風是首長的政風幕僚，那如果今天首長不支持的話，今天要推動，你會有滿大的一個障礙。所以首長為什麼要負責成敗，他的成功與否取決於他的態度。如果今天非常支持這一塊工作，我們在執行的話都非常順利，譬如說我們現在每一個計畫上去那每一個都 ok，那我們就按照我們的計畫去。

蔡：那我們這邊打個岔，請教一下處長我們這邊一年給政風的預算有多少，不含人事費用？

M：不含人事費我們業務費用，我們目前當然還包括我們幾個。大概一百七、一百八左右，但是還扣掉九十九萬的費用，單工，所謂臨時在這邊工作。

蔡：所以這個也是掛在業務費，所以扣掉這個大概剩下一百一左右？

M：大概。可能一百。但是我們還要扣掉一個採購稽核的費用大概三十四萬，如果加上這一塊出去的話我們。可能大概六十萬左右。

蔡：那這樣很少耶。

M：對對，基本上他本身的財政就不好。那我們如何利用現有資源去達到最大的

目的，這是我們要思考的。所以我們在經費的花費上我們會很省。有些不必要的開支我們就不去花了。譬如說今天舉辦演講，便當費我們就不花了，我們把時間提前，或者我們時間拉一下，就不會讓他超過十二點，我們就把這便當費省下來。

蔡：那現在我們 XXX 所有的鄉鎮都有政風人員？

M：少部分的沒有。

蔡：還有幾個沒有？

M：譬如說我們有四個鄉鎮，譬如說像 XX、XX、XX 還有 XX，目前沒有設，包括 XX。

蔡：XX 也沒有？

M：XX 沒有。那 XX 有，不是 XX，是 XX，雖然有編制，那麼他們以沒有預算為由，拒絕我們派遣。

蔡：這是鄉鎮長的問題？

M：鄉鎮長的問題。相類似這種以預算為由，拒絕我們派政風的人這種單位。

蔡：所以這其實是五個？

M：目前的話這是，其他一萬以下的話是不派拉，沒有政風單位的拉，就是 XX 目前沒有，XX、XX、XX，四個單位，那主要是 XX。XX 的話是拒絕，那我們現在的話是有兼辦的拉。那類似這種機關的話。

蔡：這種，縣長也不能強迫他們接受嗎？

M：地方自治。

蔡：其實鄉鎮不需要自治，這是我自己覺得。

M：地方自治。所以地方自治的話，因為鄉鎮長的關係，會影響到整個業務發展。像對於那種機關的話，我們會特別加以注意。

蔡：那 XX 鄉好像最近他們前鄉長，好像有一個案件好幾年了，結果是什麼，採購的問題。

M：基本上很多是採購的問題。XX 判了一百零三年。前任的。

蔡：那我是在 XX 拉。

M：XX。

蔡：比較少聽到，XX 是不是？

M：XX 之前的話是。XX。其實我們這些鄉鎮哪。

蔡：反正現在在三審了這樣。還是什麼更幾審，搞不清楚。

M：那應該是在我到任之前的一些舊案子，基本上這些鄉鎮長都是在採購、回扣出問題，就是拿回扣。XX 就是用借貸，其實這就是回扣。那一案一判，所以加起來就一百零三。所以現在就停職，就變成我們一個參議去代理，因為幾乎去 XX 擔任首長，連續兩任都有問題。

蔡：是那個地方的結構問題？

M：地方他們這一個犯罪結構就是，廠商跟他們之間的一個勾結。過去的話主要是回扣的問題。

蔡：處長我還是就 follow 這個部分，就是提到就是說，有些鄉鎮就是結構的問題。那我就是想說在我們 XXX 整體來講，會造成我們公務人員違法的原因，主要有哪些？因為有的就是他個人就是要圖利阿，那有的是因為首長給的壓力阿，那有的是民代的壓力，那有些是因為有時效性的，那只好像採購或什麼，那只好在程序上面就跳過或幹嘛，那還有一些是文化因素造成的。那我不曉得在我們 XXX 主要是哪些因素？

M：基本上它是一個經選舉產生的機關首長，那選舉因為他花費很大嘛，那因為選舉花費很大，以目前的這種型態，賄選的情況沒有辦法掩飾，在這種花費很大的情況之下，在他們上台之後會想辦法如何去回收他們在選舉時的花費，所以唯一可以撈的就是採購。

蔡：那他們就會給我們公務人員壓力。

M：所以承辦人都要很小心拉。

蔡：那他們會不會找這邊幫忙？

M：當然公務人員要會自保，所以這是說為什麼我們要去跟他們做宣導。

蔡：那我們這邊公務人員有這種壓力的話，那這種遭受的壓力程度大嗎？

M：一般的話。我們一定要求你們要遵照採購法的要求去做，發包的整個過程一定要合法，不能違反採購法。你只要在這方面做到了，至於說私底下廠商怎麼去跟老闆勾結，跟他們沒關係。

蔡：那他們碰到困難會不會來找我們？

M：他會找我們政風人員，有的。所以他們採購案都會先向我們的政風主任去諮詢，他會保護他們自己，都會向我們派出去的政風主任做諮詢，到底我們這麼做是不是可以。所以無形之中我們政風主任就發揮了很大的作用，他在裡面也就擔任他們的法律顧問，扮演法律顧問這種角色。這是純粹以預防這個角度來看，他們在處理這種公務上面，事前就達到預防的目的。那至於首長他們私底下勾結，那他們這種貪瀆的違法本身就是非常隱密的，那隱密的話我們就從我們採購當中會去做稽核。所以我們會就我們的專業，去看這工程之間，或是製作過程之中，或是驗收當中，發掘有沒有貪瀆。

蔡：那會不會有一些是因為績效的壓力造成的？就是說現在每個政府都要衝所謂的績效阿、效率阿、效能，那處長您覺得這個會不會業是造成公務人員他不小心中觸法，或者是違法的一個因素？

M：績效本身的話，每一個首長都會在任內做出一些政績嘛，這個政績就是選票的來源，到底你要讓你的選民知道你在你任內做了哪些工作嘛。但是績效不是造成風紀敗壞的原因，績效那是必然的。

蔡：因為有一些國外經驗顯示說，大家一直在談這個績效，結果造成說就會希望這個主管或是承辦人員他能夠比較新力，就是說比較積極一點，然後就造成了一些問題，那我不曉得說處長您對這樣的說法。

M：我是覺得說那個公務員本身的法律知識夠不夠，有很多對於自己的做法，對於不法這方面的認識不足，造成他違法。這是比較大的。至於說他自己是不



是因為個人因素，個人因素就是外面，除了正常家庭之外，有第二個老婆的話，開支會有問題，會設法從經辦業務當中，去獲取其他不正的利益。這也會造成風紀敗壞的其中原因，也就是，公務員的操守。所以操守部分，他的生活是不是正常，這種對於生活違常的，這我們對特別加以注意，或者說他的家庭。

蔡：這個也是我們政風要去注意的？

M：要了解，就是要預防。

蔡：可是這不是都很隱私嗎？

M：對。很隱密。但俗話說「鴨蛋即使再密，也會有縫隙」。

蔡：所以大家就還是會。

M：對阿對阿，所以我們都。這是一個危險因子嘛，像是生活不正常的拉，譬如說經常交際應酬，譬如說你現在承辦業務，經常和廠商來往比較密切的，這個都是一個我們要注意的因子。

蔡：那我們用什麼方式去注意呢？檢舉嗎還是。

M：通常的話當然，如果說這個單位人數不是很多，那他們一定會有一群就是比較好的同仁，或者說這個單位很小，那一定會有耳聞傳進來，譬如說在某一些餐廳裡面經常會看到哪些人，這是比較消極的方式；我們有一個更積極的方式，就是我們所謂的狗仔隊，這是更積極的方式，用這種方式去了解，這是比較秘密的活動。用這種方式去了解，到底是不是所謂傳聞。像傳聞中的樣子。

蔡：那這個是不是請調查那邊幫忙，還是我們自己這邊。

M：我們自己本身就有機動組，我們這機動純粹就是正面、積極的去辦案，去了解公務員是不是經常接受招待，去接受招待的話本身就比較會有問題了。因為目前倫理規範裡面都有談到，有一些跟利害關係人你一定要拒絕，那你有利害關係人比較常經常在做這種交際應酬的時候，你已經拿到對方的好處，難免有一天他來請託、拜託向你關說的時候，你能不答應嗎？所以為什麼總統一直要貫徹公務員廉政倫理規範，因為這一塊之間的話也是一項非常好的預防作為。拒絕關說、拒絕請託，那飲宴應酬這些的法都有一定的標準，什麼情況下你可以，什麼情況下你不可以做。

蔡：處長我想請問一下最後一個問題，目前您覺得說我們 XXX 政府在推動這個。跟公共服務倫理有關的政策，阻礙大概有哪些？

M：主要大概是人力的部分。政風的人力。

蔡：目前的編制有多少人？

M：我們目前的編制，因為法定是 20 個人對不對，但是，可是我們預算的話只有 14 位。

蔡：這是議會通過的預算？

M：預算，就是內部。譬如說人事室這邊，或者我們局處這邊，或者機關長他們控制裡，所以，本來還沒有升格，我的計畫是要像我們縣長去爭取這些沒有

預算的，希望可以編列爭取。

蔡：所以現在就是 14 位實際上的。

M：實際上的我們自己本身就是 14 個人。

蔡：那。整個 XXX 很多耶。

M：還包括我們公所的主任，我們公所，概還有 20 幾位，所以我們公所都有據點，除了那些剛剛講的沒有派的之外，那有一些不足的部分就是用兼任的方式，兼辦的方式。來達到我們去了解這個機關的一個狀態。

蔡：那除了人力以外呢？

M：除了人力以外，當然就是經費，剛剛我們講的經費問題。經費是一個，有錢才能好做事嘛。

蔡：對阿。這 XXX 這麼大。這是我聽過最少的。

M：大概主要是人力跟經費拉。

蔡：雖然總統現在已經宣布要設廉政署了，這當然立法院那邊怎麼樣不知道，因為其實過去不同政黨主政時期，它最大的阻力有一些是來自於調查局的，所以那個立委。就是泛藍的立委大概都是反對的，就一直反對一直反對，那當然可以了解他們的壓力。但是我想要說，以整體來看，以您這三十幾年的政風年資來看，我們如果要讓我們的政風。就是以我們台灣政府整個總體政風能夠推得更好，然後能夠更加的清廉、廉政，您覺得應該朝哪些方向去做？

M：其實那政風的改制，因為民國八十年到現在。八十一年到現在有將近二十年的時間，政風到目前的發展，到那麼優質，我是覺得也到了一個瓶頸。所謂瓶頸目前我們所作是一個非常優質的政風工作，包括撰寫專報、撰寫稽核報告、還有去收集一些新的建議，包括我們採購的綜合分析，這些屬於預防的部分。包括我們現在的查處工作，要發掘貪瀆線索，以及我們在行政方面我們有一些安全維護以及區域維護，還有資訊等等的資安檢查等等這些的話，都有我們整體工作。我們現在的發展應該是已經到了極致了。所謂到了極致我們可能又到了一個瓶頸，因為經過將近一二十年，政風的變革比起所有其他系統的變革最大，而且成就可能是最高的。過去早期大家對這個系統裡面好像不太諒解。

蔡：有一個原因因為前身是人二。但其實是沒有，因為我在台灣透明組織，然後我們也常常做訪問案，我昨天才從法務部回來。其實我們了解到說以各個領域的人員素質，還有對於整個政府在推動的時候，政風算是，就誠如處長講的人員素質是很強的。對。

M：對。那我們現在就是說有非常好、非常優質的同仁、資質非常高的同仁，但畢竟這方面要讓它衝破，我覺得也需要在經過一番的變革，所以我是覺得像廉政署的成立，也許將來對我們政風來講是一個滿好的發展、一個滿好的契機，為什麼因為將來。

蔡：那您覺得這個廉政署應該怎麼設置？

M：廉政署他目前一個設計方式是，本身是預防查處再預防，它本身是一個同心

圖的工作。

蔡：因為我昨天聽這個 X 參事講他們。因為前天總統馬上講，還好平常什麼法案組織法就在那裏，可是一天就是很匆忙。就要出去了。

M：你是說那個香港廉政公署、新加坡，他們主要是採取反貪嘛。反貪本身就是教育宣導，防貪就是預防宣導，肅貪的話就是查處，就是三管齊下。所以我們現在的廉政署就是預防，剛剛講的預防，查處再預防。就是有一個專責的廉政機構在推動，政風機構本身就還是維持在機關的形態，但是他要負責機關裡面的防貪宣導，然後發掘線索。這線索發掘送到廉政署，廉政署廉政機關再開始偵辦，對。上面有檢察官。那案子完結之後就送到地檢去做一個起訴的動作，整個一氣呵成。那查處之後。其實查處本身就是最好的預防。我們一個就是積極面。積極面就是變成消極的預防。那目前為什麼，我們是興利重於防弊拉、預防重於查處，這本身主要讓外界對於政風一個觀感。其實我們在做時候最重要的還是要做查處，因為查處才是最好的預防。但查處這一塊沒有辦法公諸社會，因為我們只是做貪瀆線索的一個發掘。那貪瀆線索他本身是一個機密的東西，因為它會影響到某一個當事人，我們知道他有可能涉貪，這時候我們再把線索報給檢察機關來做偵辦，等他起訴之後，這案子才算完整，地檢那邊才能公諸社會嘛。那但是站在政風的角度上面，他又沒有辦法說這案子是他發掘的。

蔡：對。我的意思就是說這三者，政風、檢跟調之間，譬如說一個案子破獲了，那個績效要怎麼算？

M：我們體系的話。

蔡：我一直覺的說好像，這個績效到底要怎麼計算。好像調查那邊，檢調那邊。

M：我們這裡是有我們的。我們為什麼會當成一個無名的英雄，政風的角色。

蔡：所以內部是知道的？

M：所以我們政風的角色就是無名英雄，不敢居功。即使這案子是我們發覺我們也不敢講，為什麼？因為你現在是在一個機關裡面，你為了他一個往後的生存。所以為什麼要有一個廉政署的成立，這將來歸在廉政署裡面，譬如說績效的管理規則，反正大家都是一個默默在耕耘的一份子，做一個無名英雄。所以為什麼政風機構到目前為止，只能單看他做了很多工作，可是查處這一塊的業務為什麼不敢公開，這是政風的一個困境。

蔡：可是因為那個困境也比較好做事啦。

M：所以我們一定要非常保密。如果以我們目前推動的方式，我們是還滿順利的，就是說我們縣長也不太去干預我們的工作。我們的稽核也都非常順利，然後把那個成果。他都全部都看了。

蔡：謝謝處長。

END

## 公共服務倫理政策成效之研究：縣市政府政風主管訪談紀錄

### 訪談紀錄十四

時間：99 年 7 月 22 日（星期四）14:00

受訪對象：N

訪談人員：蔡秀涓（以下簡稱蔡）

東吳大學政治學系副教授

蔡：我們主要比較想知道的是，像是原因的部分，違反公共服務倫理的類型，或是說他違反政風法規，他主要是有哪些類型？但其實各縣市應該會不一樣。

N：不一樣。

蔡：可是大部分都會講到工程和採購，可是我們很想要更進一步知道就是說，這當中細節的地方是什麼？

N：縣市幅員的大小，會有關聯。像 XXX 很小，所以他的人際網絡就會非常密切，像 XXX，可能里長不容易見到縣市長，我們這邊是里長直接打電話給縣市長，縣市長交給局處首長，因為地方小，他的人際網絡就非常密切，所以公務員受到的壓力，會跟 XXX、XXX，甚至 XXX 不一樣。因為地方里長會來找你，理論上違法性的當然不可以辦理，可是里長就會直接找縣市首長，那縣市首長交下來就不是這個樣子，縣市長叫你去研究，會不會違反公務倫理，那是有可能的。

蔡：對。我就是說，這個地方就會是不是首長的壓力。大部分我問道這一塊，都會談，但是通常大概講的都還是比較含蓄。

N：像在 XXX，你看它在法務部、遠見雜誌的縣市長廉潔度調查，評價都是很高的。他不會介入工程的招標業務，跟很多縣市、鄉鎮市是不一樣的，但是其他業務，比方說工程的最後驗收階段，他可能會指示公務員做一些變通性的作法，這會不會違反公務員倫理規範，就有可能會。另外像是違建暫緩拆除、不該架設路燈的地方，民眾要求架設路燈，基本上路燈的設置有一定規範，要經過核准的。

蔡：所以路燈也是一個很大的問題？

N：私人的產業、廣場，公家當然就不能設置路燈在那兒。比方說私人在山坡上有一個農舍在那邊，前面有一個廣場，叫你幫他鋪水泥、柏油，當然不可以，那是圖利的行為。

蔡：那這樣怎麼辦呢？

N：類似這種情形，我們要透過教育宣導，讓員工知道這會涉及刑事責任，如果有員工反映或民眾檢舉，我們要會同相關單位去勘查，看有沒有違反水土保持法或破壞國土的行為。而違章建築，則是屬於建築法管的。

蔡：所以不是直接以貪瀆，是以他那個業務領域的相關法規。

N：不是直接貪瀆行為，但你違法了就有可能涉及圖利行為。其實 XXX 很特殊，幅員小、人口較少，所以員工就比較不會做那種為非作歹的事情，因為發生一個案件，大概全 XX 都知道。員工去喝花酒，我們還在查，很快的相關訊息可能就會傳回來。像員工跟廠商去吃飯，他不見得會去有女陪侍的地方，可是這還是會違反公務員廉政倫理規範，因為你跟你職務有關的廠商飲宴應酬。

蔡：他沒有分這麼細。

N：對。廉政倫理規範規定跟你有職務利害關係的，你就不可以去。可是事實上，在這邊包工程的廠商，這些人可能長久在這邊做事情，而公務員的流動率也不像其他縣市那麼高，他有一定的人員組合。公務員就算拒絕或參加飲宴應酬，他也不會向政風單位報備登錄，所以整年下來，我們的飲宴應酬報備案件也不會超過十件。

蔡：一年喔？這個地方就真的各縣市差很多。

N：像社會處長、民政處長來報備，他們會說經常要跟宗教寺廟團體，還有職業工會團體接觸，參加會員大會、理監事大會等，會後經常有餐敘活動。他們說沒辦法每月、逐案來報備，用通案一年度報備登錄一次，我們也受理。很多縣市，類似職業工會開會，大概勞工處長、局長是不會去列席的，通常是科長、股長或承辦人列席，完成人民團體法主管機關派員列席的法定程序。可是我們這邊不一樣，你處長不去，那些理事長都是地方仕紳，他可能罵你不給他面子。所以去開會有餐敘，他們會報備，通案性的報備，而這屬於公務禮儀範疇的部分，廉政倫理規範是允許的。我們報備最多的是拒收饋贈，在消防局，但我們覺得重點應該是在建管及工程單位。

蔡：那處長您要怎樣處理這一塊？報備的這麼少，您也知道該來報備的都沒來報備。

N：一再宣導。跟同仁講一個觀念，你來報備登錄，對你絕對是保障。因為萬一以後這個公司它因為行賄或從事其它違法事情被搜索，萬一他也送給你，你沒來報備，或者是你退還給它，你也沒來報備，可是廠商不是說你還給他，到時後還說是被你收走了，嫁禍於你，同仁就可能受到傷害，所以報備登錄是很重要的。

蔡：那剛剛提到說該來報備的都沒來報備。

N：你一再的宣導，他的效果不彰，是因為牽涉到人際網絡關係。比如，員工拒收饋贈，向政風單位報備，我們會做紀錄，向饋贈人做查證，饋贈人就會說你不收就算了，還拿去向政風單位報備，政風單位還來找我，這實在是很不給面子。這裡比較算是鄉村都市型態，他的人際關係很忌諱這一段。像 XXX，人跟人之間的網絡關係沒那麼密集，公務員對於饋贈行為的退還，覺得是依法行事，這邊就不一樣，你又去向政風單位報備，就算你沒有收，你去報備，政風單位一定要做查證的動作、做紀錄，送的人就會對公務員有所反應，所

以員工就會很忌諱。另外，如果員工真的收受饋贈，而我們也不一定知道，但是還是會有一些傳聞出現。所以這邊員工，你說真的去收紅包，跟很多縣市相比可能會比較少。

蔡：處長您到這邊多少年了？

N：三年多，之前在 XX。

蔡：XXX 政府。

N：XXX 政府。

蔡：那您整個政風年資多久？

N：二十八年。

蔡：還好還好。沒有超過三十年。所以就飲宴應酬、饋贈等等這一塊的話，業績就比較低了，那這個影響很大耶。

N：是的。其實在法務部網站的統計數據，我們的件數是最少的之一。跟 XXX 比，XXX 光是違章建築的請託關說登錄件數就非常之多。其實違章建築的拆除很難，況且很多請託關說都有違法性的，但是幾乎沒有多少首長願意就請託關說案件向政風單位知會登錄的，人事權是首長的，他要用人就用，就算是有人請託關說也不會知會政風單位。

蔡：剛好這個地方要請教處長，就是剛剛您有提到人事這一塊，那很多的政風處長，不能講很多，有部分的處長，但比例不少，都會稱揚他們的首長很重視這一塊，我猜是他們想最後這報告會公開，但其實沒有，這是交給國科會的。但是我們還是會交給政風司，因為他們有協助嘛，但是訪談稿都不會給司上面，就都是匿名。但是我剛剛問道說就是，縣市長他們在用人的時候，不管是人家推薦要進來，或是現任的要升遷，那他會不會先請我們這邊幫忙。

N：會的。每一位要從外機關調進來的，都會先送到我們這邊做查核，查他在前一個或前面幾個服務機關的工作表現，有沒有品操的顧慮。我們這邊是首長都交過來，甚至簡任官也會交到我們這邊做查核工作。其實簡任官的任用，首長要用人有時候是屬於政治層次，但他還是會交辦過來。

蔡：是因為這邊長期以來就是這樣嗎？還是，這個跟首長？

N：這個跟首長對你的信任度有關係、有關聯。就是你提供給他的資訊是有用的，可以幫他先過濾掉，我們不希望有一些不好、不需要的人過來。

蔡：處長您剛剛提到首長，怎麼樣子讓他取得信任。對於政風處長的信任，還有感覺到這個體系真的能幫他做事。那您可不可以再告訴我們一些，就是說，比如以您來講，現在您在 XX 這邊，那之前是在 XX，那您是怎麼樣去跟首長，去取得他的信任。

N：政風人員比較特殊的一點就是，依據政風機構人員設置條例，政風人員分受機關首長及上級政風機構的指揮監督辦理政風業務。所以一個是機關首長，一個是法務部。有些政風人員會覺得說我不是直接歸屬服務機關管、考績也不是歸你打，所以我只要考慮我的工作績效好就好了，你機關的配合工作我可以不做。但是我有兩個觀念，一個是讓首長放心交付任務給你，像聯邦快

遞一樣「使命必達」，而你做出來的業務成效，就像全國電子的廣告詞「足感心耶」。可是我們做了很多事情，其實他也是無法呈現在績效制度上。

蔡：就是在司裡頭來講是沒有績效分數的。

N：是的。就像我們最近辦理國中小學教師甄選，有些縣市就覺得這沒有什麼特別的績效，不參與。但是，在我們這邊，我們雖然政風人員很少，但我們還是派人去入圍，我們還幫首長寫一封公開信給考生，分送給每一位參加甄試的考生。聽說全臺灣只有我們 XXX 由縣市首長寫信給考生，告訴考生我們是什麼教育環境，希望你來投入這個校園教學行列，可是你不可以請託關說或意圖走後門不法等，讓我們查到就不會錄取你，我們的甄試絕對公平公正，但是你有發現任何問題、任何狀況都可以反映，管道包括電話、電子郵件，我們還設計了問卷，讓考生填答，你在這邊碰到什麼不公平，或是。

蔡：或是有什麼？

N：或是其他不法的，你都可以寫。其實這個問卷我們連續做了三年，沒有反映不法的。但是反映作業疏漏的，第一年(民國 96 年)還有一大堆，到了第二年只有一點點，到了去年幾乎都沒有了。為什麼？因為每次的問卷調查，考生的反映，我們一定會彙整分析簽報首長，並移請教育處檢討改善，其實這個業務教育處本身也可以做，不用我們來做。

蔡：所以就是要融入。

N：你要融入機關文化。剛才我們提到的教師甄選，那麼這個跟公務倫理有沒有關係？有關係啊。其實還是有關連度，因為他做不好也有可能從中貪瀆，他不保密的話，可能會洩漏考生的個資，其實也跟貪瀆不法可能有關係。你怎麼看，其實在司裡的績效，你可能放不下那一塊，可能那一項放下去，剛好也沒什麼績效分數。像剛剛我們提到的那個新進人員人事查核，那個也沒有績效分數啊。

蔡：處長剛剛就是這個，有一些受訪者認為就是司裡面一些績效制度，根本不能反應在地方的績效，然後又要應付啊，然後有的還講得更坦白，因為您這還要跟中央比嘛，什麼某部某什麼的登錄案件怎樣怎樣，那根本就是騙人的。

N：那個應該是指內政部，內政部登錄案件數最多的原因，是來自警察單位。像我們這邊，之前都沒有統計警察機關的，所以登錄件數就比較少。那現在我們必須把他納進來，至少看起來不會那麼少，但我們會備註說這是含有警察單位的。

蔡：這是比較老實講。

N：坦白說，你每做一個業務都要考慮績效，那是不可能的，因為你在這個縣市政府服務，所有的人事經費、器材設備等預算，都是縣市政府的經費預算，你只考慮到司裡的績效，那是不可能的，你拿績效第一名，你的同仁不喜歡你，你的機關首長也覺得。

蔡：你很討厭。

N：那就是。把你編制調整也好，讓你不受重視也好，但是相反的你的政風人員

自信心跟榮譽感會受到衝擊。事實上司裡面你的績效第一名，可是你這邊的同仁所處的環境卻是艱困的。其實最重要的是要讓首長覺得有你在比較安心，萬一有什麼狀況，馬上找你來協助、協調，而同仁有任何問題也願意來找你，其實這樣你才能贏得尊敬與尊重啊。

蔡：處長。我們再回到第三個部分就是說，我不知道我們 XXX 其實還滿小的，我想這可能只要是市都還滿小的。但是這個「麻雀雖小，五臟俱全」。它所有業務都有嘛，那這些業務裡面，以我們這邊來講，有哪些業務是會特別去關注的。

N：一般來講，工程採購是我們所關注的，公共工程的施工。

蔡：這地方會有什麼樣子的問題？

N：主要的問題包括有：公共工程沒有按圖施工，但又是屬於採購法可以減價收受的範圍，經過設計監造單位認可，就予以減價收受，而這部份民意代表的施壓關說不可免。我們的主張是規範怎麼設計，就怎麼施工、施做，當初會這樣設計一定有它的原因及考量，我們覺得這會影響公共工程品質，那這部分，其實很多地方都會有這個狀況，絕對不是 XXX 獨有。

蔡：那您剛剛提到如果沒有按圖施工還可以用減價的方式處理。是不是契約要有規範？

N：政府採購法 72 條所規範的：「驗收結果與規定不符，而不妨礙安全及使用需求，亦無減少通常效用或契約預定效用，經機關檢討不必拆換或拆換確有困難者，得於必要時減價收受。」比方說，挖管線，設計深度是十公分，可是挖了八公分後，下面就因為其他原因挖不下去，他可能就變更設計，然後減價收受。還有像地磚設計的時候是進口產品，後來卻用國產品，然後說原料是進口的，地磚經測試硬度也符合規定。

蔡：技術性違法？

N：我們認為有綁規格之嫌。你在招標的時候設計為進口產品，有的廠商會認為我去進口來不及，就放棄這個標案，可是之後你卻用國產品，如果是用國產品，可能就會有很多廠商來投標，如果是進口產品可能就只有少數廠商來投標，有綁標的嫌疑。

蔡：那這種事情事先可能知道嗎？如何預防？或是只能肅貪？

N：事先的預防必須工程單位在審查設計圖說時，認真審閱，或有可能事先發現加以更改。招標出去後，如經查涉有綁規格或其他不法之嫌，可能就要用肅貪的手段辦理。

蔡：那除了這個公共工程的施工以外，我們這邊比較多的是？

N：其實最多是違章建築不拆。

蔡：這應該很多，都不知道該拿他怎麼辦？

N：很多縣市都有類似的情況，無法有效處理違章建築，就是不拆除。

蔡：可是這樣子的話要算什麼？公務人員瀆職？還是他有裁罰權？

N：違章建築的拆除可以有先後順序，有行政裁量權，可是實際上很多是不拆除，



應該沒有因此將公務員以此為貪瀆罪嫌移送法辦的，但對政府的公信力斷傷很大。

蔡：所以，最後就是沒有。

N：沒有拆除。積壓在那裡，列入所謂的第一優先拆除或第二優先拆除等。其實，這部份，先不談違反公務倫理與否？但對檢舉違建的民眾來說，感受就很不好，他跟政府檢舉違建，你都不處理，讓違建繼續興建甚至完成，民眾會覺得你怠忽職守。

蔡：那公務員跟業者的問題，最常出現的問題，是不是就是您剛才說的公共工程？那原因是什麼？純粹是因為雙方兩造的利益嗎？或是說有時候民意代表會不會介入？

N：公共工程的興辦，讓公務員與業者的接觸的機會較多，那所謂的索賄、請吃飯當然可能發生，牽涉到業者的利益問題。那民意代表的介入也會有可能，但不一定就是包工程來做。

蔡：那我們這邊的議員，他在政風的成效上面，或者是說造成違反公務倫理的事件上，他的角色是什麼？

N：大部是請託關說。不過我們有位經營營造業的議員，在選舉之前，我告訴他當選後利益衝突迴避法相關規定，不得以他為負責人的名義來承攬本府公共工程，否則違反利益衝突迴避法，裁罰從一百萬起跳。

蔡：那他們會不會給公務員壓力？

N：會，一定會的，其他縣市應該也一樣。

蔡：那有一些縣市很特別，他們就會接受。就是很多民眾他們會去跟議員檢舉說，那一個公務員怎樣怎樣，違法什麼，然後他們就會送到我們政風處。

N：我們這邊很少，原因在於民眾他去議員那邊大多是請託案件，你如果是違法性的案件，除非說公務員主動索賄，民眾受不了，他提出檢舉，否則民眾自己也是違法。民眾找民意代表，一般都是可能於法有違的案件，才找民意代表施壓，如果你自己違法在先，公務員無法幫你辦理，你就找議員檢舉公務員怎樣，我們這邊很少。

蔡：他不會再去告知別人說我有違法。所以其實大部分他就是違法啦。

N：一般來講，除非他依法辦事，遭受到刁難，或者是讓他覺得你效率很慢。比如說工程完工了，也驗收完成了，可是你經過好幾個月，工程款都不付給他，他就找議員來。那這部分是在合理的範圍內，議員的關說，是屬於合法性的請託，這個應該在很多縣市都有。

蔡：我再請教一下，我們這邊民代的角色嘛，民眾的角色，那我想請教一下就是說，我們這邊來自民選的首長造成公務人員違法的，有沒有這種可能？有沒有這種事情？

N：根據以往的經驗，基本上，民選首長不會明顯地去叫你做違法的事情，也不會直接叫你怎麼做。通常，他對某個案子，如果是他想要做的事情，會叫你來講一講，請你再回去研究簽上來。

蔡：就叫你再研究，假如說我們的承辦人員知道上面的意思是怎樣，可是他無論…

N：如果是可能有問題的。承辦人他就會開始找人幫他背書，就是他可能順著首長的意思。去簽這個案子，而可能他之前沒有會政風、沒有會主計，那他後來就會來會政風、主計。

蔡：只要案子是會政風，就知道大概是有問題，能不能這樣判別？

N：不能這樣判別，因為很多採購案件因為政府採購法的規定，政風、主計屬監辦單位，都會加會我們。如果有一個案子，不屬於政風法定監督業務範疇，而突然來加會我們，我們就會特別留意。

蔡：所以大家都會有默契。

N：我們就會依據相關規定，提供一些意見與看法，當然也有可能是反對的意見，那首長大概就會知道了，不一定批得下去。另外一個，就是他會跟業務單位說，下次不要再加會政風或主計了，那我們沒意見，可是出事的時候，那些卷調出來的話，還是有人要負責。

蔡：那。這是一個有趣的現象，那有沒有首長叫他們不要再知會我們，公務人員他保護自己，他還是要來問你們哪，即使不知會他們私底下會不會來。

N：過去服務他機關的經驗，會。

蔡：所以你們會告訴他們怎麼處理。

N：我們會告訴他要依法辦理，否則可能產生的後果。另外告訴他，上面的意見跟我們的看法不一樣。

蔡：所以壓力還是在那個承辦人身上啊。那這樣，很可憐。

N：所以我們會請他把案子再加會我們，不管你的長官喜不喜歡，再加會。有時候會產生一種狀況，他的長官會把他職務作調整，就不讓你做這個案子。

蔡：或是交給別人辦。

N：我們這邊目前沒碰過，以前服務的機關碰過這種情形。

蔡：XX 有很多非 XX 受訪者的處長，就是 case 都會提到 XX。那當然我去 XX 我也不好意思一直問啦，那其實 XX 滿早去的。我不太曉得說，當然我們不是在討論他，那像這樣子可以隱約判斷說，可能那個首長跟處長之間的信任關係，可能不及我們處長跟我們現任的首長，才会有這種現象嘛。那什麼情況底下，或是一個處長他要怎麼樣才。您剛有提到說要取得首長信賴，要像那個聯邦快遞足感心的。那，有時候那個首長還是覺得我不會信任你啊，那這種情況之下，處長要怎樣去推動他的業務阿？

N：其實有一個狀況就是，每一位首長旁邊都會有比較核心的機要、幕僚，而每位首長都很忙，處長要跟他見面的機會有時候也不是很多，如果核心的幕僚或機要，覺得你是可以信賴、交付任務的人，情況就會不同。那第二個是，他碰到狀況的時候，他找你來，你可以提供他必要的建議意見。那我們現在可能發生的缺點就是，你去到首長那邊你不知道你的首長要什麼，然後你講的可能不是他要的，他要的東西你沒有講出來。

蔡：那怎麼辦呢？因為這個還是要首長同意過來，那他會 interview 嗎？那他不

會講白他要什麼？他希望你來做什麼？

N：我不曉得其他地方是否首長有事先約見，我是有事先約見，首長還是強調希望你來注意員工風紀操守，協助做好機關廉政把關工作等等。

蔡：那對於一些案件的處理，你怎麼知道他要什麼？要觀察嗎？

N：其實政風單位要一以貫之，保持立場。不要因為首長找你去就顛倒是非，這樣他對你的信賴度更低。你可能在某個時候會這樣子，某個時候會那樣子，他沒有辦法判斷你什麼時候會做什麼事。基本上，我就是依法行事，但有時候你還是應該有策略，比如說，首長有時後叫你去處分一個人，他是在氣頭上，你不要一下子就把人給辦了，不然待會兒，他又說可不可以不要處分了，那萬一都簽辦下去了，那怎麼辦？那是經驗的累積，因為我們曾經碰過。但是有一個原則，如果有同仁違法或違反相關規定事證明確，那我們就要堅持立場，我們就會簽的很具體，一定要處分。如果你首長不批，那是首長的權責，如果首長不喜歡，你去跟我們的部長講，就是這樣吧。

蔡：所以他是可以跟法務部長講，然後部長就會到司裡頭，到政風司來，那什麼情況下會被…

N：被投訴喔。

蔡：對。因為我想了解這個問題。可是都不太好意思問。因為我也會觀察一下那個受訪者，如果他絕口不提一些問題，那我們當然不好意思再問下去。

N：一般來講，應該沒有有一位首長會特別去投訴一個處長，除非你讓他覺得受不了，比方說，你在缺乏足夠的證據下，動不動就把機關員工移送法辦，因為這樣可能讓議會覺得他的團隊不夠清廉。

蔡：有這樣子的政風主管嗎？

N：應該沒有吧？另外就是，政風單位你每天只做你的績效，要是跟你績效無關的事情就不做了，那這樣首長看了可能也會受不了。因為很多時候，機關首長或是業務單，希望你給他們支持性的作為。比方說，首長希望你去做工程稽核，你不能說那有建築師設計監造，我不用參與。或是有一些業務發生困難的時候，希望透過政風單位適時的介入，給予支持的力道，讓業務單位更好執行，這些都是很重要的。如果你連一個基本的支持力都不給的時候，就會讓首長跟同仁對你的支持度、信賴感降低。因為他有困難的時候你們不支持我，那你們只想辦案，那不可以。

蔡：那您剛才有提到就是，不能只顧自己在政風體系這一塊的績效。

N：績效當然是考核的依據，但有时候他不能完全反應在你服務機關獲得的信賴與支持。

蔡：我們會上網路查一下，就是有一些地方感覺上做的是有實效的，可是他們對這一套績效制度也是很有意見，可是他們也沒辦法，因為他掌控了考績的甲等比例。

N：這是沒有辦法的事情，像今年南部的話 XX 縣的績效就很好，一般來講，有鄉鎮的縣市績效會比沒鄉鎮的好一點。

蔡：為什麼？

N：因為民選的鄉鎮長，受到地方派系的影響，還有選舉的花費，包袱比較重，有時候就會比較容易出狀況。

蔡：所以這樣的話，我們一般來講我們市的話會比較單純一點，跟都會程度有關嗎？

N：我們是比較單純一些，當然跟都會程度有關，因為民眾可能無法忍受那些有的沒有的，所以就可能投訴檢舉，全民監督的力量比較強。

蔡：所以我們 XX，那當然不太好這樣問，就是說，以我們 XX 跟我們鄰近的縣來講，就會好一點。

N：跟 XX 縣來比，我們就會好一點。就像剛才提過的，幅員大小、人際網絡都有關係。你幅員大的話，其實公務員被全民監督的力量就會變小，像我們這邊規定公務員中午不可飲酒，因為幅員小、很多民眾可能認識這些公務員，如果你中午吃飯飲酒，就可能會有民眾打電話來檢舉投訴。

蔡：這個規定跟地方文化有關係？

N：因為可能他還有宗親派系的問題，還有地方派系的問題。我們這邊是因為歷任首長都很強調這一塊，那公務員都知道這個，民眾也可以接受。

蔡：剛有提到說這個鄉鎮的部分，那我們，因為我們沒有鄉鎮。

N：我們只設區。不過我們的區，跟 XXX 比，可能不一樣。我們的區幅員較小，也沒有經辦小型工程，所以都是固定的役政、社會福利救助申請等相關業務，大部分的業務都是跟里民有關，比較單純。跟商人接觸的也比較少，所謂的對價關係的機會也相對減少，也沒如工商登記、建管等有准駁權限等相關的業務。

蔡：所以我們這邊，滿單純的，相較之下啦。

N：其實在法務部所做的調查，我們在違反飲宴應酬、受贈財物，我們都是不屬於嚴重的縣市。我要說的是，二十一縣市排下來，那飲宴應酬、請託關說、財物饋贈那三大項，我們都在屬於不嚴重的前幾名。那其實也跟地緣有關係，因為那人際網絡比較密集。那其實民眾有一個習慣，你送東西給人家，他很容易再做二手傳播。

蔡：會去跟人家講。

N：會去跟別人講。這部分公務員就會很小心。另外就是有一些地方重要人士，政治人物，在這裡經營已久，很多事情他知道後會打電話給縣市首長，說你那員工怎樣怎樣的。

蔡：這還滿有趣的。也許都是市，但是 XX 市、XX 市。

N：完全不一樣。尤其是 XX 市，他外來人口相對較多，我們這邊工商業沒那麼發達，外來人口相對較少，所以這邊的民眾是常住人口，而公務員也都是在地的多。所以彼此制衡的力量才會產生

蔡：所以這樣人情網絡密集是有好處也有壞處。

N：因為其實關說造成公務員很大的困擾，明明就是不行，他就找一堆。

蔡：什麼叔叔伯伯阿姨。

N：民眾打電話給我們還經常就是這樣子。跟我們投訴檢舉，就跟你說，那個縣市首長 XX 喔，是我從小看到大的。我們每次都跟他講，你有什麼事需要我們服務的，你跟我們講，我們幫你處理，如果是不行的事情，還是不行。

蔡：可是他還是要講一下，這還滿好玩的。

N：這就變成說，公務員的壓力很大，公務員從基層到單位主管壓力都很大。在 XX，民眾他第一時間投訴的對象或管道，可能不是民意代表，也可能不是政風、檢調系統。這邊他可能先到縣市首長那邊，不是先到我們這邊來。

蔡：因為他們覺得縣市首長就是他們那個家。

N：因為首長的父親之前也是 X 級民意代表，長期在地方服務。屬於政治世家，首長也曾擔任過 X 代表、立法委員，他的父親也長期在這裡服務，所以民眾也就習慣找首長他。

蔡：所以不是這個派系或家族大概也很難當選，目前看起來。那處長我想請教一下就是說，我們這邊，我們的政風人員整個編制有多少？

N：我們這邊十位，包括所屬有十六人，人力絕對不夠。

蔡：所以這個人力是一個很大的問題。

N：對，而且十六個還經常補不滿。

蔡：我們在處裡面有十個而已，這是法定員額還是預算員額？

N：預算員額。

蔡：：那法定員額有幾個？

N：二十。

蔡：差這麼多。所以這十個是不含處長還是含處長？

N：含處長。不過我們還是經常補不滿，我們現在還少兩個人。

蔡：補不滿的原因是什麼？

N：年輕的政風同仁，考試分發來的，如果是從外地來的，一年多之後他就想調回去居住地，另外有一些法律系畢業的政風同仁，他想考司法官，他想補習，他就會想調到 XXX、XXX、XX 等大都會，他覺得會比較有機會，所以他會先請調回去中北部。另外，萬一是從 XX 分發來的，那他一年以後，一定回去，因為交通工具的不便利，萬一他不會騎機車或開車。像我這邊，我來了三年，科員換了三批，最資深的不滿一年，很辛苦的。

蔡：最資深的不滿一年？這邊沒有半個在地的啊？

N：除了科長，另外最資深的那個剛從宜蘭調回來，那位就是在地的。所以從 XX 來的，他可能不適應，就走了。可是 XX 為什麼選 XXX，還是比 XX 縣。

蔡：輕鬆？

N：不是輕鬆的問題，而是這邊是縱貫線必經之地，交通工具還是比較方便。因為高鐵還是很貴的。

蔡：應是比 XX 縣好一點，交通問題。那一個原因就是流動率很高嘛，那其他原因是？議會會不會砍預算？

N：其實如果你不增加預算，議會也不會隨便砍你預算。那主要的原因還是在於地方政府的業務量，跟中央機關或事業單位比起來，它是非常之多，五花八門。

蔡：所以，量多複雜，就待不住啦。

N：就待不住。而且升遷太慢，這也是最主要的原因。

蔡：這個要怎麼辦？

N：這個部分有跟司裡面反映過。就是司裡理要考量的。像我們這邊地檢署還有法院的政風室主任都是九職等，我們這邊科長才八等而已，不要讓我們的科長幹了二十幾年還是八等，可不可以那邊出缺的時候，讓我們的科長升遷過去，比較資淺的調來我們這邊當科長，就是說要調動交流。

蔡：就是說三個體系要互相交流一下。

N：所有的政風體系都是司裡在管控的。可是因為地檢署是法務部所屬機關，而公路局工程處、監理機關是交通部所轄，所以經常就是部裡或交通部政風處會先用所轄的政風人員升遷。我的意思是說，在 XX 地區，要有機會讓我們的同仁有機會升遷、調動，這樣才能鼓勵他們，不然就會在同一個機關久任。

蔡：那處長府上也是住在這附近嗎？

N：在 XX。

蔡：所以每天回家。

N：沒有。一星期才回去一次。

蔡：我想請教一下一年的預算有多少？不含人事費。

N：我們這邊大概四十萬而已，好少。

蔡：對。但是比我們上午去的那個縣、那麼大，扣掉所有人事費，也才這樣而已。

N：不過我們這邊還好就是說，有時候你要跟業務單位配合，像有些縣市辦大型反貪活動，他們是自己主導來辦，那我們這邊都是跟業務單位合作。很多經費都是業務單位出的，配合他們的活動，加上我們的主題元素來完成。因為我們經費不足、人力也不足。像有些縣市的業務單位，不跟你配合，這可能牽涉到縣市首長、還有跟業務單位的互動，或許曾發生過什麼隔閡的。

蔡：我想請教一下就是說，剛剛有提到人力、預算，還有剛剛提到原來就有一些隔閡在，那我們做一個處長有沒有辦法處理這些問題？

N：化解單位之間的隔閡喔，其實那是可以的，其實你還是要讓業務單位覺得，你是可以幫忙他的。

蔡：就是要讓他知道。

N：對，要讓他知道。這個狀況就是我們有些比較保守，在縣務、市務會議上不發言，好像那是業務單位的平台。那我的看法是你可以講，講一些事情、建設性的意見。有時候你還必須做一些解圍的動作；比方說，有一回我們首長就一個案子在指責交通及工務兩單位，你剛好對那個熟悉，把實際的情形及建議說出來，幫業務單位解圍，也讓首長瞭解。

蔡：就是要讓大家知道說，你看我們政風很好這樣。

N：對，那也不是講好聽的，是講一個事實。因為你講好聽的人家不一定會接受你的，要講一個事實。那事實有可能是因為業務單位沒有把他呈現出來，當場漏掉了，那你幫他補上去，那他就會覺得你幫他一個忙。

蔡：處長我想再請教一下就是說，政黨這個部分，這裡提到很多一個有趣的。首長個人屬性會影響到他對於廉政這一塊、政風的支持，一個是性別，一個是政黨，那您覺得還有沒有其他因素會影響到這個部分，還有就是處長當中的角色，那你覺得第一任跟第二任會不會有差別？

N：你說縣市長嗎？一般來講，像在 XXX，我的看法是還好。那其實第一任壓力會比第二任大，他連任以後他沒有競選連任的問題，有些縣市長會比較穩健經營，不要出事，因為他會想說我要再做其他的，更上一層樓。如果是執政黨的，一般都是會這個樣的。像現在國民黨執政，國民黨第二任的，就應該會做民眾比較看得到的事情，或許有機會縣市長任期結束，就往中央當部長，如果是民進黨執政，情形應該也是一樣，這是政黨政治。但第一任要競選第二任的時候，尤其是第一任的最後一年壓力比較大，民眾及民意代表的請託，他就會盡量去滿足他們的需求。

蔡：另外就是您剛有提到政黨，那這個問題我也問過不同的，那當然顯示他們的經驗是不同啦，我個人是覺得這個好像有一點差異。我想請問一下就是除了您剛剛提到是不是，現在在野黨他們現在有一些地方的，或是在過去有一些民選的首長，他們對這個體系的不信任，那您覺得說這個主要因素會是什麼？

N：可能的因素，是他個人的經驗，他或者是比較早期的經驗，其實現在的縣市長 XX 黨不一定會是這個樣子。但像是 XXX 世代的，因為經歷了一些事情，他可能會覺得你政風還是人二那批過來的。其實那應該是潛意識的，等到他熟悉這個運作體系以後，應該就會有不同的看法。因為組織的設計，他還是需要政風單位來協助負責這個團隊的廉政工作，還有一些查處工作。因為一個機關發生一個案子，你要做處理也好，做澄清也好，都可能需要政風單位的從旁協助，說我們政風單位已經查過了。慢慢就會建立一個比較好的運作關係。像我以前在 XX 當主任，就有一位機關首長跟我說，你們就是那些人二打小報告的人，當場給你難看。

蔡：其實沒有。政風體系已經轉型很多年了，所以這也是我們政風的一個原罪。

N：其實我覺得你還是要自己去努力，還有一個就是你政風人員一定要自我要求，不是說你要去當什麼標竿之類的，但是對於風紀的要求，你絕對要比其他同仁更嚴格，就是你要讓首長覺得你值得信賴，不要自己出風紀問題，因為這樣一來法務部難堪，那議員修理你的時候，更會讓縣市長顏面難堪。尤有甚者。民意代表可能不會說你政風怎樣，而是說你政風都爛，所以整個縣市政府團隊風紀都爛掉了，造成縣市首長的不諒解與不信任。

蔡：這時候政風變指標了。

N：變指標了。縣市首長的臉掛不住了，他就會覺得你連自己都做不好，我還指望你做什麼。

蔡：那您剛才談到政黨的部分，因為這比較少人談到，我就不好意思再問下去。  
那除了這些，還有沒有別的因素？

N：我想首長的教育背景可能有一些關聯，學教育出身的縣市長，可能比較強調要做宣導、導引，從預防的角度切入。而公共行政的，對於依法行政的認知較強，可能較容易接受你講的一些建議，學法律的，用證據法則的觀念，他可能會覺得你政風單位處理很多事情，是在雞蛋裡挑骨頭。其實政風單位都是依法行政，只要是查到違法具體事證，你政風單位就要依法處理，因為那是你的職責所在。

蔡：不然就慘了，沒有業績。

N：其實政風單位不是要一味的追求所謂績效，其實你可以發揮的空間不一定光是做業績。肅貪是必要的，因為那是民眾對政府的信賴感。但是一個公務員被移送法辦，他被判決無罪，或是他怎樣，其實那是非常辛苦的過程。有時候我常講一句話，你要有霹靂手段，但是也要有菩薩心腸。

蔡：處長請問一下，一般政風處長對移送法辦、查處這些，有沒有所謂的有些是鷹派、有些是鴿派，有沒有這樣子的問題？

N：應該不會有這樣的問題吧！因為只要是不法的證據確鑿，不移送的應該不會有吧！因為你不移送，會觸及貪污治罪條例的包庇罪嫌。

蔡：最後一個部分要請教處長的就是說，這邊其實經費也不多，坦白講，人員也不是很多，那你要怎樣做行銷這一塊，讓大家對政風這部分，越來越了解。

N：因為這個地方比較小，跟意見領袖的接觸是方法之一。

蔡：那這個地方的意見領袖包含哪些？

N：其實還滿多的啦，包括工業會理事長、商業會理事長等都是。之前像工業會召開年度理監事聯席會議，我們就請管高岳司長來跟他們演講，讓他們知道政風單位到底做了些什麼，讓大家認識政風單位。另外我們各機關辦的大型活動，我們會結合他們設置攤位，製作海報、印製公務員廉政倫理規範、檢舉貪污瀆職、檢舉賄選、當前國家廉政作為等相關文宣資料，提供民眾索閱，現場作有獎徵答，或是擺置彈珠台作填問卷闖關遊戲等活動。

蔡：但是沒有獎品就對了。

N：有獎品，因為彈珠台是復古活動，還蠻受歡迎的，效果還不錯。另外，我們會把宣導資料內容做成扇子分送現場民眾，印製廉政年曆卡提供民眾自由索取，讓民眾知道哪些事項可以向政風單位檢舉，還有檢舉管道為何。

蔡：那我們這邊來檢舉的案子多不多？

N：自從我們加強宣導之後，檢舉投訴的案件增加非常之多，可是絕大多數都不是貪瀆不法情事。大部分都是檢舉違章建築、道路不平整。像這些，我們請民眾可以直接打電話到工務單位，這樣處理起來更快速，可是民眾就是不願意。為什麼？因為他覺得你政風單位是可以信賴的，他打給你一定會移轉到工務單位的，但他直接找工務單位，可能就會受到敷衍了事。

蔡：那這樣子，宣導很有成效啊，可是後面麻煩又很多，可是又不是直接，這要



怎麼辦？

N：還是要做，我們最後會把一整年的處理結果，做一個分析報告簽上去。其實一整年檢舉貪瀆不法的不到十案，剩下的案子都是工務、建設相關局處以及為民服務態度不好的反應，或者是違建沒有拆除、路燈不亮等。

蔡：這樣會不會得罪其他單位？

N：不會吧！你不能這樣鄉愿，我們會告訴業務單位，因為民眾對你的信賴感可能不夠，才會透過政風單位。民眾要的是，能即時回應處理的企業型政府，就是因為業務單位沒有回應，所以他才來找我們，那政風單位轉給業務單位後就馬上處理了，那有些民眾就喜歡透過政風單位來反應處理事情，他覺得政風單位是可信賴的。

蔡：我們這邊廉政會報一年開幾次？

N：兩次。都是首長親自主持，所有一級主管都親自出席，我們比較沒有人代理出席的。

蔡：大概首長自己主持別人也不敢。

N：其實也有策略，有時候首長會跟我們說公務繁忙可不可以代理主持，我就跟首長報告說，我們的廉能度排名都是前幾名，如果您不主持，可能會影響到我們的評比結果。

蔡：這是天下雜誌做的調查？

N：天下雜誌還有法務部所做的調查都是排名在前。

蔡：其實我們台灣透明組織每年都幫法務部做。

N：我們知道，就是厚厚那一本報告書。我跟首長報告說，您如果不親自主持廉政會報，人家會覺得您不重視這一塊。如果真的臨時有重要公務，最後階段可請副首長代理。所以都是他自己親自主持。而我們三位外聘委員、教授，我們也都請他們務必出席與會，因為他們是體制外的，意見很重要。

蔡：所以你看，就是要靠持續的溝通，身段要柔軟。

N：其實身段真的要柔軟。

蔡：我是都看到不太一樣的風格，可是身段都還滿。譬如說我們在訪談的時候，談到這個其實他很強悍的，可是議員打來就「啊，某議員。」我在旁邊觀察這真的是，能屈能伸這樣。

N：議員就是這樣子，受到請託找你，我的原則是可以處理的就幫你處理，不行的就很抱歉，那這個我們真的沒有辦法，讓議員瞭解，也讓議員知道狀況，你已經打過電話，你已經關心過了，讓議員可以向請託者交代。

蔡：最後兩個問題很簡單就是說，我們剛剛有提到就是說，您一直有提到績效排名嘛，那您覺得那個績效排名假定這個是公正的，那影響某縣市是在前面或是後面，最關鍵的因素是哪些？

N：政風成員都是考試分發，素質都是一樣的。但是新進人員跟你養成三年的，就會不一樣。經驗值，造成他工作的品質會不一樣。

蔡：所以是三年的經驗？

N：這是一個比喻，但如果是三年以上，當然就很不錯了。高考分發過來，光是教會他就差不多要一段期間，結果。

蔡：他就走了。如果照這樣流動率那麼高，司裡是不是也要考慮一下，想辦法讓一個人在一個地方留三年？這不是特考，特考不是要特用嗎？

N：地方特考才有三年原機關服務，然後可以請調原分發區其他機關服務三年，總共是六年。那高考的部分沒有這個限制規定，我也不贊成這樣限制高考分發同仁，那可能有些縣市的處長因為業務考量會不放人，但我覺得只要有正當理由都要放人。

蔡：不放人。那不知道的調到那裡不就慘了？

N：我常這樣講，其實要人性化管理。這同仁在這邊，他想調回去或遷調他地，一定有他的原因，你要考量他的感覺，因為他是政風團隊的一員，你不能因為我要人來做績效，就把他留下來。

蔡：那些縣市處長不讓他們走，那可是他可以不讓他們走嗎？這樣人事權太大了吧，這樣不太好吧。

N：的確，但司裡面會尊重縣市政府政風機構的人力需求。另外第二個因素是，你機關的大小，也會影響績效的產出，有鄉鎮以及附機關較多的縣市政府，其實他有很多的績效是由那邊所產出，那附屬機關少的，沒有鄉鎮公所的縣市政府，績效可能就會受到影響，比較不好。第三是你要不要去製造績效。這其實講得就比較汗顏啦。績效是可以創造的，但首長的信賴是要努力的。

蔡：所以有四個因素嘛。那這地方，其實都是處長要能掌握的。

N：績效制度是必然的設計，但其實我比較不是在意績效那一塊，我比較在乎的是同仁在這過程中，在這段期間能學到多少東西。

蔡：其實也是傳教士的意思啦。

N：因為我始終覺得你不把這些同仁教會，對年輕的同仁是很不公平的。你要教就要整套的教，你要創造績效是很容易的，但是你會不會操作那個介面，碰到困難到底可不可以解決，這是很重要的。因為如果有一天他要去當主任，結果什麼都不會，我覺得對他太殘忍、太不公平。

蔡：因為人家會說你都當主任的結果還是不會。

N：所以我比較重視的是如何把他們教到每一樣政風業務都會。有的縣市是，你辦這個業務很熟，就繼續給他辦，但是沒有給他做職務輪調。我比較簡單，如果兩年會了就不要再辦，換別人做，我很辛苦但是不在乎。

蔡：比較是為了國家。

N：不敢這樣說。你要為了這個組織的長遠發展，這很重要，這組織不是為了我在這當處長第一名的榮譽感，我覺得那不是重要的因素。

蔡：處長最後一個部分就是，我們不以XXX。就你的觀察政風。就是以我們國內目前為了要讓廉政更好，你覺得有哪些地方是該做的，現在那廉政署。

N：廉政署成立以後，對政風人員是一個很大的鼓舞作用，因為你送案到調查站，他要不要辦，主控權在那邊，那送去不辦，這會打擊政風人員的士氣。那相

對的政風人員沒有司法調查權，那你有時候這個會扣證扣得不夠多，那我們希望你來幫我們的時候，那你又不。

蔡：那我們這邊如果要調卷的話，上面會支持嗎？

N：會支持。

蔡：每一件都支持嗎？

N：都支持。

蔡：那這是我聽到第二個。因為有的都說首長有多支持，那結果調卷。

N：我們這邊調卷不用到首長，秘書長全都批了，機關文化吧。另外，再談廉政署，政風同仁有很大的期待，因為廉政署是有司法調查權的，雖然有內勤(政風)外勤(廉政處)之分，但畢竟系出同源自己人，有什麼事情都可以討論，大家的績效跟目標都是一致的。

END

## 公共服務倫理政策成效之研究：縣市政府政風主管訪談紀錄

### 訪談紀錄十五

時間：99 年 7 月 22 日（星期四） 16:00

受訪對象：O

訪談人員：蔡秀涓（以下簡稱蔡）

東吳大學政治學系副教授

蔡：我想主要就是第一個想要請教處長就是說，每個縣市政府他有他的特色，那公務人員他可能，所以每個縣市他有不同業務的重點，他的產生、他的違法，就是違法我們的政風法規，或是他瀆職等等的這些，不知道在我們 XXX 這邊來講的話，主要是哪些業務的領域會比較多一點？

O：在 XX 這邊，大部分的話，可能都是在於工程採購方面，就是違反政府採購法，就是在和廠商之間，就是說有一些承辦人員和廠商之間有勾結。

蔡：那我們很多業務範圍都是有採購，特別會在哪些局處。

O：現在整個是這樣，編列預算在中央，可是執行在地方，在地方的話，這邊的發包，我舉個例子來講，像這個所謂就是那個八八水災，那莫拉克的話，被淹到的是 XXX，還有這個 XXX，XXX 他淹的地區還要廣闊，那整個幾乎好像也是好幾億還是好幾十億。那這個發包可能就是一個限定時間，成文發包必須一年裡面發包多少，這個狀況的話，可能在這個部分，在發包甚至一些，整個狀況就是說。因為國內的一些生態，就是在政府採購的招標的話，特別是在縣市政府或鄉鎮公所，大部分都固定有好幾家廠商在標。那標你如果合法沒有關係，那怕就是你沒有合法，固定那幾個在得標。那我們針對這部分去了解，看看有沒有照我們政府採購法的程序來走，就是說不要有一些就是在程序方面違法，然後或者再進一步了解他跟承辦人員，或者跟這一個所謂鄉鎮公所的機關首長，彼此之間有沒有勾結。我舉個例子來講，有的鄉鎮公所，去年選舉，那你選的時候，他也沒跟你說，不然要你來我這包工程的，你多少給我贊助一些，也不是說賄賂，就是選舉的時候，你多少做一些政治投資，整個政治投資做完了以後，就是他當選了以後，會回饋一下，有的是這樣。

蔡：所以我們這邊變成說，處長，您如果是這樣的話，那我們這邊，主要造成我們公務人員違法的，主要是來自於首長這方面，政治當選後的。

O：也不能完全這樣講，有部分應該是自己公務員有時候幹久了以後，他們人脈關係，包括跟這個廠商，或者設計公司，他們之間彼此很熟，那很熟有時候你自己把持不住，像在採購部分或者驗收部分，就是沒有辦法把持住，你不能完全說怪機關首長，那機關首長當然有一部分的要求。說我有的認真做，他就不聽，那有的也會交代下去說不定，那有一部分的話，純粹是承辦人員

自己操守方面沒有辦法，就是說跟廠商之間，就是有時候會跟廠商去一些有美女陪酒的酒家，那廠商有付出，你有好康的就會多少跟我報一下或什麼情形，有時候像這個狀況有時候就會出現。

蔡：像這些現象的話，他們會主動來我們政風處這邊登錄嗎、報備。

O：不可能，你一些違法違紀的，報備案的，自己自首叫我們來查是不可能，一般在我們這邊是這樣。一般會有很多廠商來競標，一個狀況就是說，有的廠商他競標沒上，因為他這邊這個比較熟，他會注意阿，是為什麼都是這幾間在得，是為什麼我都不會得，這個狀況，那我們這邊每年都會定期在縣府或者在鄉鎮公所，固定來我們這邊，我們投標廠商我們會發問卷下去，我們會防治他這個期間有沒有問題，有沒有需要改進，或者請他提出檢舉，這個部份每年都固定會做一次，廠商有什麼問題，其實他們有時候也會檢舉，那查處我們就交給我們查處科下去辦。

蔡：所以這些競爭的廠商，就是會在問卷當中跟你們講。

O：對，所以有時候不照規矩他也是會跟你們說，一樣啦。

蔡：所以我們這邊不會來，登錄的案件就很少。

O：對阿，你不可能登錄啦。

蔡：飲宴應酬也沒有。

O：飲宴應酬我來跟你說，有一些東西是機關首長或者局、處，有一些是機關首長個人心態的問題，其實登錄沒有什麼關係，我覺得有些時候公務人員登錄的話，搞不好政風單位還會幫他這些東西。可是在機關裡面，你機關首長包括局處首長有心態的問題，他說我如果太多，那這樣大家不是會覺得這個人這麼多人送禮，這個狀況在他自己本身一定不太願意。然後有一些東西，他那不是說他不對，他的意思就是說有時候送太多，就是政風會列入比較重大，我一天到晚不是人家都在送東西給我，那這個我們也會去了解，那他們也不太願意，就是有，搞不好他們自己本身就覺得這些就送給廠商，就不透過。

蔡：所以這些公務人員也不會來登記。

O：很少很少。

蔡：這些單位主管也不會來登記，這是我聽過最少的第二名，有的縣市都沒半件。

O：對阿。

蔡：可是這樣子我請教處長一下，可是這部分是列入我們法務部政風司績效考核的一個項目，那處長您要怎麼辦？

O：有拉，有一些東西當然除了公務人員這一部分的話，那警察人員他們的部分比較多，至於我們公務員這部分的話，可能還要加強。

蔡：警察這部分可以納入。

O：最多，警察這邊納進去，所以整體還是好，剛才講的是公務人員這一塊。

蔡：是，我們其實這次研究主要就是在公務人員這一部分。

O：是是是，那他這個可能整個風氣的問題，包括機關首長心態的問題，有時候

你有來寫，多少他那個心結是不是能夠解開，也不是說他今天數目是好，搞不好說不定是避一個風氣也說不定，那另一方面說不定是心結方面，他有辦法幫他卸下，你是不是需要介入公務人員幫他處理這方面的事情，那這個可能我們宣導部分，甚至於平常都要加強也說不定。

蔡：那處長您剛才講到宣導，那我們處都是用什麼方式。

O：宣導，我們一年的宣導很多，在我們預防科這邊，我們就會看看宣導的主題是什麼，這次宣導的人員要多少，然後請講師過來。然後我們講師的話，我們還會給他一個評分，看他講得好不好，做為優質的參考，然後我們還會看有沒有在聽，會做一個有獎徵答，講師講的裡面考個五題、十題，然後請你回答，然後這個是一個宣導。第二個我們用廉政劇場的方式，我們宣導的話，一般有有的是文字，進化到圖畫，那我們現在是進化到肢體語言，用表演的方式，像公務人員倫理規範，整個東西我們是盡量求其生動活潑，就是說員工能夠吸收，盡量把他吸收進去。所以整個的宣導方式，整個的技巧我們也一直在演進，那目前我們也納入新的嘗試，就是以廉政劇場的方式，我們來處理，那我們找了XX地區七、八個單位共同大家一起來做，地檢、地院、監獄、鄉公所全部把他都找進來，反正就問了兩個，一個是外場、一個是內場，內場是表演，外場是宣導，就是一些我們做的成果，還有包括一些宣導品，還有什麼東西，把他分為兩場。

蔡：所以我們宣導對象有包含一般民眾？

O：有，我們這一場的，一般民眾我們是原則性在一場一千個左右，那一般民眾我們是動員了三百多個，用了七輛車，我們到附近的鄉鎮，我們把民眾載進來，就是除了公務人員以外，我們民眾也是一部分。

蔡：那處長我想請問一下就是說，我們剛剛提到就是說，不會來登錄大概是有就是跟文化有很大的關係，所以很多的處長都提到說，在他們那個縣市政府裡面，推動政風很大一個因素就是機關首長的部分，一個是機關首長，一個是民意代表，那有些他大概就是，還有一個部份就是民眾，那我不曉得說這三個不同的部分，在我們這個XXX政府這邊，他們對於政風的一個支持度，還有對於政風的這一塊業務推展，他們扮演的角色是正面還是阻力，還是都有？

O：這個部分可以分成三部分，我們倒過來講，我們民眾部分的話，民眾我是四年前剛來，一般來講我們每年都有針對這個我們做民意調查，問卷調查我們委託中正大學，我們每年都固定，我們最近又委託出去，包括民眾一些反應，包括貪瀆的一些可能的狀況，那我們會根據這個所謂的問卷調查部分，我們會清點說，該今年度哪個部份需要加強，那個地方的話就是服務態度，或者哪些東西我們會請這個所謂的機關、哪個局處、哪個地方反應不好，我們會請他改進，簽給機關首長。一般來講，民眾對於政風一般是滿支持的，一般包括他如果要檢舉、要幹嘛、陳情，我們這邊是第一時間就把他處理，所以一般來講的話，不會說民眾經過政風的處理，他有的跟別的課室陳情，處理

的不好的話，他就會來我們這邊陳情，那我們這邊絕對都給他處理，處理後我們還回覆給他，這樣處理到底滿不滿意，那不滿意我們還有哪些地方幫得上忙。

蔡：所以一個月平均來說，等於民眾反應還是檢舉的案件數差不多有多少？

O：應該是不少，差不多有二、三十件。

蔡：那這是民眾的部分，可見很重視民意。

O：我們很重視民意，因為一般事情是這樣，民眾如果沒處理好，他就會跟議員說，所以我們這狀況我們是這樣處理，包括民眾的一切我們處理完了以後，在議會就不會被修理，不會雜音，教授在問說我們一年陳情檢舉有幾件？

科長：有包括所屬政風單位嗎？因為我們下面還有鄉鎮公所。

O：大約。

蔡：那我們鄉鎮公所的人員都有補滿還是？

O：沒，還缺很多。

科長：一年大概兩百件左右。

蔡：一年兩百件。

O：他現在一個狀況是，在我們政風的資源裡面，一般來講的話是中央比地方要優秀，他們年輕一輩的，因為我們現在都是分發的。他們的感覺是中央比地方還，因為地方比較累，因為地方必須要面對民意代表，你到鄉鎮公所那邊面對鄉鎮民代表，領錢也沒領比較多，工作又是第一線，工作絕對是第一線，工作因為我剛剛也跟教授您講，事情很多。所以有一些東西，特別說政風派在機關裡面，你覺得有時候做得很多，事情已經很多，為什麼你政風來這邊沒有幫忙，一天到晚一直在給我找事情，這是難度很高。所以有關於這方面的話，在人力的派遣方面，因為年輕人不像我們，我們那時候反正哪個地方做一點成就出來。現在他們考慮的角度，十年、二十年，跟我們以前的觀念不一樣，這個也無可厚非，人不為己，天誅地滅。所以說，你是要在中央，或者在所謂的現在五都，整個效應他們都會往那個地方跑，所以這邊的話，我們鄉鎮公所人力派遣的部分，現在缺的比較多一點。

那剛才議員，教授你說這個，講到民眾，然後接著我們講議員，議員一般來講不會，對政風人員是滿尊重的，除非說你給他查到他受不了，但是這個機會很少，包括議長，我有的什麼事情說會找你過去，可是他們尊重你的職務，他也跟你講，就是說有選民的請託，那他就這樣跟你說，他會說你要怎麼辦就怎麼辦，他不會說硬要給你轉過來。

蔡：因為有些縣市，民代的角色就不是這樣，他其實就會造成政風很大的壓力，那我們 XXX 這邊。

O：不會，他們該有的，他有時候也會知道你的職務立場，你都很依法行政，這個東西的話他會說，我跟選民交代是什麼情形。最近就一件，我就說 XX 那邊，辦了之後如果選民意見很多沒關係我再讓他們了解，但是，還是要合法，怎麼規定怎麼做，那議員他也會說清楚，才好跟選民交代，那我們要讓他交

代。但是原則性就是要依法行政，這是議員的部分，那縣長的部分，我剛來的時候，可能縣長的部分對政風整個的狀況是很…，前任的縣長他對查處這個機關，他很敏感，所以之前，他會心裡面很不舒服，辦完他會覺得是怎麼樣。那有時候我常常辦完之後，他對政風不是很諒解的話，我們主管會報，我會去開說明會，為什麼要這樣開，那我就跟他講得很清楚，我是一個查處課在這裡，我不能一天到晚什麼都不辦，如果法務部政風司要求的，跟你要求的不同，我不能說每天都做好人，不是這樣做的。但是到最後，他也會有案子，可以他是說一句，你政風的事情我多少聽一點，他也聽進去了，就是觀念的溝通的問題，那新任的縣長，可能比較放手讓你做，但是他唯一的要求就是說，你如果有什麼事情讓我了解一下，不要說一下就過去，那這事實上也應該的，因為對機關首長的尊重那是應該的，是這樣，這三部分應該是這樣子。

蔡：那我們一般的公務人員呢？

O：一般來講，對我們政風的評價應該還不錯，我們多多少少會盡量以勸導、宣導的方式，就是說先給他們了解，你如果說不教而殺，這東西我不了解，那我不小心觸法，所以我們對這個宣導相當重視，包括政府採購法、公職人員利益衝突迴避法、或者說包括財產申報，這個東西的話，我記得財產申報去年好像五場還幾場，四場拉，全面就一網打盡，我不會說我沒有跟你們說明，就罰你們，這東西是我不對，這東西我都會跟你們說清楚，那你報錯，那你是故意的。

蔡：那處長我請問一下，我們這邊法定員額編制有多少？

O：我們這邊，你是說包括外面。

蔡：沒。

O：預算員額應該是二十。

蔡：補到滿嗎？

O：現在沒有，現在大概十三、四個而已。

蔡：那我們一年不含人事費，通過的預算在這部分。

O：很那個拉，差不多一百多萬而已。

蔡：不含人事費，那有包括一些屬於臨時契約，但是是用這個來支出的。

O：沒有，我們都大概一百萬左右，可是我們都是以最節儉的方式來辦最大廠，我舉個例，像上個禮拜那一場。

科長：十五個。

O：那一場如果在別的單位，可能要花個八十萬到一百萬，可是我們辦的話大概在二十五或二十六萬就把它解決掉了，那動員的人力就一千個，所以這個東西有時候經費是看怎麼樣，我一百萬辦這場就沒有了，所以我差不多就出去募捐，我跟教授您講，我募捐了七、八個單位，每個單位我是跟他講一個，你沒有出錢你就要出節目，所以七、八個單位的話，大部分都有出錢，有的比較有錢的出九萬、有的三萬，有的出一萬，整個把他湊起來，可是我們在



這邊的話，那個整個節目的話，記得是七萬塊。

科長：六萬九千。

O：七萬塊，我們是以最低最小的成本發揮最大的效益。

蔡：處長您剛提到說您要出去募款。

O：要合作阿。

蔡：是其他的縣府單位嗎？

O：沒有外面，地檢阿、地院阿、看守所、監理所、甚至包括調查站，還有所謂的菸酒公賣局，我全都去募捐，所以沒錢有沒錢的做法，你一千萬有一千萬的做法，那我們一百萬有一百萬的做法。

蔡：那剛剛有提到說，您要去跟一些相關單位去募款，那後來縣府的首長對我們政風比較了解，還有民眾各方面支持。那請教一下處長，您覺得一個處長或是說我們政風單位，處在這個很多不同的利益，要有哪些能力，就是要怎麼做，才能夠讓各方都能夠對我們支持，或至少不會說明著反對，就是要…。

O：最主要是你自己本身要做得正，你不要因為你在議會裡面或是在機關裡面，他都是在看你在做，我們都會要求同仁不能出錯，特別在品德方面，你自己不正你怎麼去正人，所以這個情形你對自己的要求，可能比對員工的要求還要再深，你自己做到之後再去要求別人，別人才會信你。你不能說你對別人是這樣，那對自己就不是，我們需要更深的要求，人家才會服氣。沒有，人家就說你就差不多，政風哪有什麼，這東西的話是面子的問題。

那第二個可能政風的整個的做法，在這個所謂我們手段的方面可能要柔軟一點，雖然工作的話比較剛正，可是在柔軟度可能要有，你讓你感覺到說，政風雖然是不得已一定要給你有一些作為，但是是迫不得已，我已經想到最後一步了，甚至有時候讓他了解到說政風不得不這樣做，譬如說有時候發生事情，不是只有牽涉到我，包括主計方面，他要報銷的問題，那你送到審計室那邊，你不處理你這案子沒有辦法解決，這個方面的話要給他們了解。

科長：是十三個不是十五個，十五個一個是工友一個是臨時的。

O：這個狀況就是說你的身段可能要柔軟，那第三個就是要一直去溝通，就是說我政風的東西，因為過去政風的話，人家比較不了解，但是有一些東西你要給員工了解，我政風是在做什麼，現在資訊是很公開的，我在做什麼，那我做完是什麼情形。就好像上禮拜一樣，我政風的宣導是怎樣做，包括我怎麼去配合，你讓員工對你政風有正面的評價，你感覺不是怎樣去做，不會這樣子，又有怎麼樣，給他們清楚，給機關首長清楚，還有包括查處的部分的話，那公布立場，有時候調查偏一邊，人家不會感覺很服氣。所以說出去就是代表政風室的立場，代表政風室的作為，你如果整個調查報告很好、很詳細的話，包括機關首長、局處首長就你比較會服氣拉，他會比較服氣，你想政風處，包括處長的整個作為其實你最主要可能要經營，他們都很不錯，在一個單位裡面久了以後，就是怎麼去適應，怎麼去了解，怎麼去把你工作開展，人家怎麼去介入這環境裡面，把你整個政風效果擴大，擴大化，這個是最主

要的。

蔡：對阿，我想說這個，處長我想再請教一下就是說，我們 XXX 這邊，那個有關於，比如說有人向縣長推薦人要進來我們縣政府，或是用人的部分，或是說現在在現任的公務人員，那要升遷或是要異動，就是說往上升的話，我們縣長會不會把這個人事案，先請我們政風這邊稍微做一些了解。

O：這部分倒不會，但是每一個縣就是說，因為你是要選舉，選舉之後縣長都要還人情債，所以我們這邊都椿腳的問題。一般來講公務人員是經過考試及格，所以在考試及格部分，唯一能夠上手的部分就是升遷的問題，所以你調動進來你想，但沒有公務人員資格你也沒有辦法，他唯一有辦法可能就是一些約聘僱人員，那約聘僱人員其實縣長包括他的機要人員也跟我講，可能預算沒辦法。

蔡：所以他用的人，他如果說有的品德操守有問題，他就要自己承擔。

O：當然，我們也不為他負責這個。

蔡：所以他不請我們這邊幫忙也滿好的。

O：對，還有一個公務人員升遷部分，當然一些派系問題有考慮到，那可能他的表現也滿重要的。當然有時候縣長自己本身派系的問題，有時用的人不是首長要的人，有時候我們也會在那邊叫，就是說這個人很笨，一天到晚不做事，不然除了機關首長，議員也會推薦，所以這個就比較麻煩，但是一般大致來講，應該除了特殊幾個小案以外，還不至於產生一些推動的問題。

蔡：所以他也不會送到這邊，請你們先過濾一下說這有沒有問題。

O：不會，那人很多，四、五百個，那人滿多的拉，他有的是椿腳。

蔡：這樣也好做事，就知道他的期待是什麼。

O：對，這個無可厚非拉，就是還人家人情。

蔡：不要太離譜就好。

O：對。

蔡：好，處長我想再請教一下就是說，目前如果說我們在 XXX 政府，談鄉鎮推這個政風業務，您覺得最大的困難在於？你覺得那個關鍵點在哪裡？

O：鄉鎮公所的員工職員真的是一個人在那邊單打獨鬥，他們有說換了崗位之後確實比較辛苦啦，有時候機關首長個人的性格啦，包括一些東西必須要去配合他。包括我們查處科長期待見到他的法律顧問，他要什麼東西都要別人寫，包括什麼東西都要別人說明，雖然說有些自己本身還要夠格，如果不夠問什麼自己都不知道啊，這樣就沒辦法去處理。那第二個可能就是說，當然他們要盡量保持低調啦，但是一般來講的話有的鄉鎮公所，對於我們感覺比較有我們覺得比較有東西的，就會想把法把它列入重點，就會認真下去給它查，那這部份的話可能會有一些衝突，所以就有一個單位叫我們處理，現在是怎麼會說到這段，他說不要緊啦，今年我就把它列入特別重大，我還排人下去。

蔡：特別這樣有相關。

O：對啊，我怎麼會搞不出來，整個品牌我就覺得有一些問題怎麼會這樣子，當然這個還是在蘊釀當中啦，就是說這個情形在鄉鎮公所部分的話他們是很大的壓力。

蔡：對，他們主要還是要以鄉鎮長的。

O：對對，這種東西在我家本身就是有後盾，你面臨有什麼問題你回來反應，到時候是用處裡面的名義下去查，不是用主任的名義，你整個責任又推到處裡面來了，那沒有關係，該怎麼辦就怎麼辦。

蔡：那如果就整個呢？

O：整個處在查的話應該還滿尊重，包括縣長部份、包括鄉鎮公所，應該目前為止除了一個單位以外要調資料出來比較難，當然那個單位我們就要縣府裡面的東西有一個稽核小組，我們就下去查。

蔡：稽核小組。

O：就換另外一個方式去查。

蔡：那一般要調資料或是調卷是要經過首長？

O：要的啊。

蔡：那他會支持嗎？

O：會啊，當然要經過首長，你調什麼他當然要知道，你經過他然後調卷，你調什麼查什麼你要了解啊。

蔡：所以基本上他會支持？

O：當然啊，他了解的時候當然會支持啊，他也知道我們是幫忙啊。

蔡：那你們剛才才有提到人力的問題喔，比如說我剛剛為什麼要請教處長說，還有兩位科座就是說，這法定員額二十個，預算員額十三個，表示說現在三十三個還差七個。

O：現在問題不是差裡面，外面也在差。

蔡：對啦。

O：現在我跟你說整個鄉鎮。

蔡：現在鄉鎮有幾個啦。

O：十五個。

蔡：應該有幾個鄉鎮。

O：鄉鎮市十五個。

蔡：那十八個鄉鎮裡面，應該有十五個鄉鎮應該有主任。

O：還沒有。

蔡：現在有幾個有？

O：現在我跟教授講喔，現在整個公務人員，人力的不足不是只有政風，其實在每個單位都哀哀叫。

蔡：現在是人事行政局的員額凍結。

O：對啊，包括我們這裡也是沒人啊，我們這邊的公務人員他那邊也是沒人啊，之前就有規定兩天，今日整個的調配，感覺有時候就是遷就說就是就任之

後，盡量給他調回家附近，但是有時後是工作出來不是在哪裡，所以我這邊有的工作就跟你換，在職訓練練到差不多的可以，我這邊就變成做新進人員訓練所。

蔡：處長如果他們要離開你會給他們離開嗎？

O：我盡量，現在只有七個。

蔡：現在只有七個喔？，還差這麼多喔，差八個。

O：對啊，不好做啊，兼啊，就用兼的啊，就一個人兼兩個啊，他們也辛苦。

蔡：所以如果他們要走處長你也會挽留一下嗎？

O：我會盡量挽留啦，但是我認為有時候要是挽留不住我也沒辦法啦，因為他整個調動權在中央不在我這裡。

蔡：那現在有像是說，縣市政府的政風人員的那個異動的權是司裡頭在處理。

O：對對對。

蔡：那他會不會授權給我們處長權力。

O：不會吧，有一些東西它都會上網徵才，如果他要走得話，他會看這個人可不可以走什麼情形啊。

蔡：所以一般處長都是簽？

O：他們都是不會擋，但是我都會擋啦。

蔡：那他們要怎樣。

O：我當然會臭臉啊，不然要怎樣。

蔡：所以還是會讓他們走就對了？

O：也不一定啦，要看他的狀況啦要想辦法啦。

蔡：那不是會得罪他們？

O：那也沒有辦法啊，該得罪的我還是得黑臉啊，該扮還是得扮啊。

蔡：那我們這邊在地的有幾個？

O：現在大部分都是外面的，所以兩年還三年就要跑回去。

蔡：所以處長你自己承擔起這個，包括工作績效。

O：對阿，我連工作的推動，你沒人我還是要做出來阿，我一定要做出來，那你做出來，一個三、四十個人的組，我們只有二十幾個，那時候業務處給我們開玩笑，說我們是說小而美，事實上，我們是用二十幾個人在占人家四十幾個，他兩個人做一件，我一個人要做一件，累阿，這沒辦法拉，這沒辦法改變。

蔡：ok，那經費的部分說一百萬，那您覺得這個樣子夠嗎？

O：我們盡量是說我也不希望給他要太多錢，但是我在這裡，科長他們的了解，沒錢我是都去外面。

蔡：為什麼不想要太多錢？

O：不是，我的意思是這樣，你宣導的話，他是一個面，他不是一個點，我一個單位辦的話，效果不一定那麼好，我把整個XX區的單位整個拔起來，這是一個面，不是一個點，所以說我今天去把他問看看，第一就是他對我的支持，

那第二個，把整個宣導的面把它擴大，這個東西跟我自己關在門自己在打，這個整個效果會好一點，所以經費方面我是不會很想積極爭取，我們是多少錢辦多少事，然後多少事再給它擴大化。

蔡：所以處長想要建立的是那個網絡，就是現在政風司在那個。

O：對，整合，我們這是第一年在試辦。

蔡：所以重點不是那個錢，是在整個網絡。

O：沒錯，把事情做好，然後能夠創新，這個是最重要的。

蔡：那處長我這邊想一個問題再請教一下就是說，目前我們縣府這邊有沒有一些是針對，特別是針對我們縣府比較複雜或者是風險比較高的業務單位，或者是業務範圍，有我們縣府的特別規定或是規則之類的，或是什麼手冊。

O：規則倒是沒有，一般來說，我們防禦措施，員工出事情被處分或怎樣，我們就要處理，我們會有廉政會報。

蔡：我們廉政會報一年開幾次？

O：開兩次阿，那我們對於出事情的單位，我們會特別針對他們該怎麼去改善，那這東西要提出來報告，我們要整個報告，那對於一些比較重點性的單位，就是比較重點，比較容易出事情的，像我們這邊水利處、交通處，他經費多，而且比較容易出事情，這個方面比較重點，我們會給他特別了解這樣。

蔡：所以每一年重點都不一樣。

O：你看它經費怎麼樣，看他員工是不是外面，一般民眾對他的評比怎麼樣，包括有沒有不良紀錄，有沒有前科、多少。

蔡：所以就是看經費比較多的單位。

O：當然，你沒錢要怎麼樣，你就看一年多少錢，那多少錢做多少的工作。

蔡：就是過去有沒有不良紀錄。

O：對阿，你看他過去員工有沒有被處分過，還包括我們每年廠商的一些問卷調查，我們問看看他對這些單位的評語怎麼樣，那我們甚至會找廠商下去實地訪查，訪視看看有哪些需要改進的。

蔡：那有人來檢舉的話，那個單位我們就會注意就對了。

O：檢舉我們會查。

蔡：那最常被檢舉的單位是？

O：應該大部分都有吧，他那包括有時候一些檢舉，也不見得是貪瀆，有些行政的。

蔡：那貪瀆的部分呢，我有訪問到一個縣市，他都要找他們那個，就是都來跟他們反應，但是實際上貪瀆案件都沒半件，他們都在做白工這樣。

O：沒，有時候貪瀆案件我跟你說，他寄給政風一件，其他人也都有寄，地檢也有寄，縣長也有寄，我政風也有寄，有寄的時候你要查，有時候這個東西我們包括檢舉的，我們這邊查處的機構必須要可信，所以每一次的話，因為他剛來上任，他剛來可能不太清楚，他有時候一個案件兩、三天就要結果，實在是全身汗。

蔡：他可能不了解這個程序。

O：對，我是跟他說知道結果，我們會給你一個調查報告，很詳細的調查報告給你，你縣長如果覺得這事情還要再看，那我們會看還要怎樣來做，所以整個狀況應該不會那個拉。

蔡：那整個貪瀆被移送或是被你們調查的，那一定是有證據才會被你們調查，那主要是哪幾個，那時候譬如說水利、交通，這些採購比較多。

O：一般來講，貪瀆說真的我昨天去了解，他們在地檢要辦，了解貪瀆現在還真的不是很好辦，一切要講求證據，你不能故意，你明知道有這個事情，但你找不到證據的話，其實他這個困難度很高。但是在我們自己本身，因為政風他的一些職掌的話，是提報資料，所以在跟監部分，就很少，所以有時候你提出來的東西，當然有一些東西不是很成熟的情況，但是問題是我個人的感覺，站在政風人員，該做的該我們盡的，在我們職掌範圍，我們就做，那至於其他的，就由警察或者調查去做，我該我盡的我盡完了，我已經沒辦法了，我常常跟他們講，這是一棒接一棒，就像跑接力賽，我這棒交給你你要想辦法。

蔡：好，那處長最後一個問題就是說，不一定要以 XXX 政府的政風推動，我剛剛忘記請教說，您進政風年資不知道幾年。

O：我很久了，三十三。

蔡：三十三，那您覺得說我們現在全國要推政風，最重要的關鍵因素是什麼，如果要比現在還有成效？

O：要成效，因為以往在政風裡面，我們的感覺是政風好像在這個，法務部部分的話，好像金字塔裡面的最底層，教授你就知道，最底層的話，有時候是做得最辛苦，那在上層的，包括調查站或檢方，所以他的一些特別是，政風的整個作為，我有時候感覺，政風做到退休我覺得很成功，因為那個都是角色的衝突，什麼叫角色衝突，最主要你說比較難聽，我今天是領你機關的錢，我還來找你機關的麻煩，我領老闆的薪水，結果還找你麻煩，害你被抓去關，這個東西的話在社會的整個狀況，你會覺得好像跟我們的觀念想法不太對，所以說你如果像一般在調查站或者今天在政風司裡面把整個歸咎出去外面的話，我今天說隨便辦都很好辦，但是你今天領他的薪水，結果他說養老鼠咬布袋，所以這個東西就是難度很大，沒有辦法了拉。

蔡：會啦。

O：這樣就仗勢欺人啊。

蔡：不可能啦。

O：這很難啦，我們要大的。

蔡：所以那能夠這樣子，政風作這麼久，人家是十八般武藝。

O：我哪。

蔡：一百八十般武藝

O：差不多啦，這個做人就很成功啦。

蔡：對啊，其實這個角色。

O：另外一個可能要一些司法性調卷，要不然現在的話貪瀆的案件越來越精緻吧。

蔡：對啊。

O：以前我傻傻的說怎樣被抓去關，他總是要進步嗎，去研究啊，你研究的時候你現在研究一直在進步，包括現在調方、檢方案他都用 E-AMIL 的方式，比較那個方式，但是在我們的東西這一套比較提供線索而已，那提供線索，更進一步的就沒辦法，那這邊現在還是固守原狀，所以在這個貪瀆的發掘的話和實情方面的這個狀況之下，這個難度會越來越高。還有一個，會覺得像教授你講的，政風在單位是扮黑臉，本來扮黑臉，人家就很不開心了，你說現在是在找麻煩是有，好康的都沒有，當然這個單位就像剛剛說的，你都扮黑臉，但是怎麼去扮黑臉都還可以給他們能夠接受，這個東西反而就是一個難度的問題，我就說。

蔡：這部分在我們政風，我們幾期級的那些政風班訓練有沒有訓練這個部份。

O：這不會啦，這都要出來機關。

蔡：那其實大家都知道有這個問題，怎麼不事先給他們訓練一下。

O：這要怎麼訓練。

蔡：沒辦法喔。

O：每一個環境都不一樣，每一個人都不一樣，個性也不一樣，每個機關首長都不一樣，對不對，那有的平時對你不錯啊，阿有的不是這樣啊，他的認知就不一樣啊。

蔡：那處長抱歉時間這麼晚，今天就謝謝處長。

END

## 公共服務倫理政策成效之研究：縣市政府政風主管訪談紀錄

### 訪談紀錄十六

時間：99 年 7 月 23 日（星期五） 10:00

受訪對象：P

訪談人員：蔡秀涓（以下簡稱蔡） 東吳大學政治學系副教授

蔡：其實我想第一個部份、第二個部分當然比較制式，但是我想我們 XXX 其實跟其他所謂市的這樣的呈現的方式是不太一樣，比如說可能 XXX 啦、XXX 啦，這個格局其實整個是不太一樣。

P：目前我們省轄市裡面是比較大，人口因為超過 100 萬以上，跟 XXX、跟 XXX 跟 XXX，規模都比較大，除了 XXX 可以跟我們相匹敵以外，其他的像 XXX 大概二十幾萬人口阿，像 XX 對對

蔡：我自己是 XXX 的人，XX 還滿小的

P：那，XX 還算很高，當然 XXX 是規模比較大一點

蔡：所以呢其實我想，然後再加上 XXX 他本身的那個特殊性，那又有很都會的部分，可是還有一些是還滿，你知道其實在地方政治的一個狀況底下，會有他的一些特殊性，所以我基本上呢，我就是說，我想我們可以先從這一個。第三個部份開始，還是說處長您覺得？一個一個來也 OK？

P：沒關係。

蔡：好，那第一個就是說，這個主要規範的內容大概有哪些？因為我們中央司裡頭有一些規範，那就是不知道我們 XXX 有沒有針對所謂的比較特別的一些業務類別，好針對我們的施政的需要有一些比較不一樣的作法？

P：一般公共服務倫理的部分，大概就是說對公務人員行使公權力，從事公務人員該接受的一些規範，目前其實中央機關的法規定的就很多啦，公務人員服務法啦，行政中立法啦，或者是說採購法啦，這些都已經有規範的很明確，所以我們大概都是依照這樣的一個規範在執行。這些規定像行政中立法規定說公務人員就是要接受規範，不能去參與一些政治活動，公務人員服務法裡面就規定說公務人員要清廉、要謹慎，或者公務人員未經過長官的核准擅離職守啦，或者是說一定要依據法令，不得兼職的部分也不能讓他去兼職，這些都有一些基本的核心價值啦，那這些核心價值不外乎就是廉潔，就是要認真負責，或者是說要有專業判斷。另外採購法裡面規定，像第二條裡面就規定說，辦理採購人員在不違反採購法規定的範圍以內，得基於公共的利益、採購的效益、或者專業的判斷來考量做適當的採購決定，就是必需要專業、要維護公共利益、然後要依法行政，這個大概就是我們公務人員的一個核心價值啦。



蔡：那我們市長有沒有針對這一塊有特別提出不一樣的價值，或者是處長覺得應該特別對我們市府裡面的特別的價值。

P：所以這些基本的價值就是市政府本身，重要法規，其實地方政府本身並沒有再有一些所謂行政的法規，我們有訂一些行政規則啦，那也就是公務人員必須，例如說拒絕 XX 關說，這些公務人員倫理規範裡面所規範的，然後這是題目應該在第三？

蔡：這一跟二都差不多啦。

P：就是說我們自己本身，有這個規定就像說這一個。

蔡：您這個最後可不可以給我？

P：可以阿，這個可以給。應該是這份。從 97 年八月一號開始實施的公務人員倫理規範，就是什麼樣的禮不能收，什麼樣的飯不能吃，這是中央規定的，但是在之前我們 X 市長，在民國 95 年的時候，就要求我們比照 XXX 政府，因為 XXX 政府是最早實施公務人員倫理規範的市政府，然後我們市長有一天自火車上看到說 XXX 怎麼有公務人員倫理規範這種東西，那我們 XXX 為什麼沒有？後來我們 96 年就訂了，所以我們 96 年也實施公務人員倫理規範，就早就已經比照 XXX 政府的規定。就是說哪些飯不能吃，哪些禮不能收，那版本也跟 XXX 政府有些雷同。

蔡：那有關這個因為中央規定的是三千嘛，那你們也是比照三千？因為有些縣市是更嚴？那當然不可能更寬，有些縣市是一樣。

P：對！那我們 96 年訂的時候也是比照 XXX 三千，後來 97 年馬總統上任以後，八月一號以後實施的公務人員倫理規範，也是三千嘛，那我們就是說 96 年實施一年以後，中央才實施嘛，那就把我們自己本身的就不要了，所有版就用中央的版本，這是我們公務人員倫理規範提早在 96 年就實施了，當然我們是比 XXX 政府來的晚啦，但是至少比中央來的快。

蔡：處長我想請教一下您在政風體系有多久？

P：我民國 73 年，那時候還是 XX 時代，那現在已經 26 年了，26 年多啦將近 27 年，

蔡：算是很年輕的年資吧？那你在市府很久了？

P：我在市府將近四年，那我之前在法務部中部辦公室上班，就是以前的省政府政風處，

蔡：現在好像都併入了

P：對對，省政府的政風處因為精省的關係，變成法務部的派出機關，那就變成法務部上班，那我那個時候在當科長，那大概四年前來這裡。除了中央那些法規以外後，我們自己本身也有公共工程的抽查驗，我們市長很重視公共工程的抽查驗，這些公共工程的抽查驗後就是說當工程還在施作階段、還沒有驗收的階段，我們就逕行去抽查，去鑽心取樣，看看工程品質，如果工程品質不好，沒有達到標準的，就會叫他拆除重做，這樣的話可以提升這個品質。像一些統一挖補的要回填，那如果回填的料不實在，一挖，鑽心取樣出來就

厚度不夠，像柏油路面厚度不夠就要拆除重做。那我們自己本身也做一些採購案件的分析，我們自己本身還兼辦採購稽核小組，

蔡：好像有些縣市有，有些縣市沒有。

P：有，我們 XXX 是自己有兼辦小組，

蔡：我有一些訪問到的是有，一些是沒有

P：對，大概有十個縣市左右採購稽核小組業務，是由政風單位當秘書單位，那採購稽核小組的好處就是說，市政府的所有採購我們都看的到，我們自己本身的採購稽核委員跟採購稽核員這些人員，都是由各機關單位裡面的採購專長人才來稽核。那稽核完的報告會送到我這裡來，那我會要求被稽核的單位那些缺失去把它改善，那我們有可以做一些採購案件的分析，分析說這些人的得標，為什麼都是集中在某一家，或者他的標比都是九十幾，我們就可以做分析，到底有沒有問題，然後再來我們就是做一些稽核的業務。如果發現說一直產生一些弊端出來，那我們預防科這邊就會去做一些稽核，會同主計單位去做稽核。比如說最近我們做一個營養午餐的稽核，因為我們 XXX 營養午餐的大餅大概一年有十億，十億的採購，營養午餐有的學校可能會跟業者之間有些掛勾，然後他們就來招標，那有的是要求業者要創意回饋。哪一家提出的創意回饋對我們學校比較有幫助，就由這一家得標。我們認為不合理，因為創意回饋羊毛出在羊身上，創意回饋例如說廠商幫你去，送車廊道，幫你做什麼工程，這個創意回饋，一定是從學校營養午餐的費用裡面去扣除阿，遴選委員就以有創意回饋的廠商得標，可是得標以後呢？是不是從我營養午餐裡面的錢去扣？菜色反而減少，給你少個滷蛋阿，少個什麼東西阿，對所以我們就是做這樣的稽核，那稽核出來我們認為不合理的，要求他們制定解決辦法，創意回饋要訂立規定，不要無限上綱到不是你營養午餐業者應該做的東西。你可以編預算阿，如果你要做營養午餐的廊道，送餐方便啦、安全啦，可以編預算來做這個東西阿，不一定要廠商來回饋阿。

蔡：這些都是官方機構？只要跟反貪肅貪腐有關的。

P：對，我們的廉政會報大概就是一級主管以上的人員都要參加廉政會報，下禮拜二就要召開，一年開四次，三個月開一次，我們是目前各縣市政府裡面開最多廉政會報的縣市，我們從民國 98 年四月一號成立以來到目前為止開過五次，下禮拜二要開第六次，每一次都是市長親自主持，我們市長主持會議：主管會報、治安會報、廉政會報。這三個會報一定會參加。我剛才就已經報告過廉政會報的成員就包括地方檢察署的署長，還有我們外聘委員就是聘請地方的賢達人士，還有司法界的人士，還有地方法院的院長，XX 大學法律研究所的所長，還有 XX 律師公會的理事長，這些人來共同監督我們的施政，那我們廉政會報開法是把當期這三個月來所發生的一些政風案件，就是拿出來檢討。如果說哪一個單位發生了貪瀆案件，或者被我們稽核出了一些稽核弊端出來，或者稽核了缺失，我們就要求有關單位提出報告，我們剛才講到營養午餐稽核，我們就要求教育處對於我們的稽核報告提出檢討改進。

另外我們市長還有一個創意，就是說我們市長經常在走廊上看到公文在傳遞過程被工友這樣亂看，所以市政府消息最靈通的人居然是工友，工友可以看到一些公文，所以他就說不行，政風單位要研擬一個公文傳遞的防範措施。所以他就要求說你們可以外出旅行用行李箱的方式傳的公文，所以我們現在工友每個人都拖一個行李箱，而且要加鎖，傳遞過程不能夠打開，會辦案件，這個單位到那個單位傳來傳去的時候，要加鎖放在行李箱裡面，因為有時候很重嘛，阿行李箱可以拖拉，抱著會掉會散落，放在行李箱裡面至少可以封起來，不會掉不會遺失也不會汙損，所以這樣會比較乾淨，也不會被偷看。另外還有一點，就是我們有一個員工異常通報的機制，就是說員工如果生活品德操守或者是說有貪瀆傾向，附屬機關首長或者單位主管要有通報的一個機制，因為我們政風單位人力有限，我們在機關內部除了機關本身有設政風以外，我們單位沒設政風的，我們又不像 XXX 政府是院轄市，院轄市是每一個都是機關，他每一個像農業局阿什麼都有一個政風單位跟人員在裡面。可是我們除了處本部以外，我們稅捐環保衛生消防，下面有設政風室，因為都是機關。就是環保局、消防局、衛生局、文化局、地方稅務局、各個機關，我們有六個機關。我們有五個機關有設政風處，唯獨一個機關沒有設政風處，就是警察局，所以這次 XXX 命案發生以後，很多單位罵我們政風單位都沒有發現，其實我們管不到，因為他們本身已經有一個督察系統啦，所以我們六個單位裡面警察沒有設政風，五個機關都有政風，可是我們還有很多單位沒政風，單位內部就像建設局、都市發展局、經濟發展局阿，這是單位，那單位內部是我們內部處管部來負責拉。

蔡：這樣人力上會不會很吃緊？

P：對，人力就吃緊，因為是單位，那單位如果說裡面沒有一個政風人員，有時候很多內幕消息不知道，那當然由我們政風處來管，有時候會不清楚，因為不是在機關內部嘛，但是以後改為院轄市之後就有，我們改成院轄市以後就變成跟 XXX 一樣，都是機關，那每一個機關都有一個政風室，除了比較小的機關，像原住民委員會，或者是說我們那個研考會啦，或者是說比較小的單位，就不設政風，那是兼辦性質，那我們就是說賦予機關首長一個人員異常通報的責任。

蔡：這是有法源嗎？還是市長賦予的權責？然後大家都會認真去做？

P：會會，就我們每半年會統計一次，大概我們這些員工裡面有多少員工他是有異常的，像我們這次統計半年來是 93 人，那 93 人裡面有的是單位主管，就是說生活有異常，有時候是欠債，有時候是婚外情，就是外遇的問題。這些人因為他有欠債、他有貪瀆傾向，生活糜爛或是生活入不敷出，那這些機關首長是最清楚的，最清楚他單位裡面哪些人，是有異常的，那就我們市長要求賦與他要反映上來，那這樣的一個機制就可了解單位裡面人口的動態，當然這也不能違反人權，這些人都是有事證，不是像以前的白色恐怖一樣，我們要有具體事證，那具體事證他是真的有婚外情被看到，或是倒會，那倒會

很明顯嘛，人家就知道他倒會，這些人他就會通報，那通報的好處就是我們可以事先掌握他的情況。

蔡：那到處長這邊來之後？

P：我們會掌控觀察，因為就這是了解他貪瀆傾向的一個因子，這是我們市一個機密性的東西，當然掌握員工動態這是我們這次公務人員倫理規範第 15 條有規範到，就是機關首長必須去考核公務人員的操守，公務人員倫理規範第 15 條。

蔡：可是大部分這一條沒有在落實？因為其實還滿為難的，而且其實民選機關首長他要不要支持那滿關鍵。

P：對，所以我們憑良心講在 XXX 下面很好做。

蔡：對阿，因為 X 市長他很有創意阿，皮箱那個就滿有趣的。

P：他非常支持政風，我要來之前他跟我講說如果我有任何缺點，有任何不當措施你一定要跟我反應，你一定要告訴我，不能讓我不知道觸法阿，那你們政風單位也是一樣阿，我們是要輔導公務員不要去違法，而不是要把他移送法辦。就是說，要協助公務員不要去做違法的事情，而不是把他移送法辦，因為公務人員養成不易阿，一個公務人要培養到能為國家做事情，萬一我們誤陷了讓他身心受凌辱，對他對國家都是一種損失，我們要輔導他不要去做違法的事情，其實政風單位的功能就是預防而不是查處，先預防而不是說發生了之後才是做肅貪跟開刀。就是即時導正啦，最主要是要及時導正。

蔡：那您剛有提到，這其實很像企業在經營，一季就有一次的會報這樣。

P：我們一季就一次，因為我們去年四月一號成立的，所以我們去年開三次，那今年會開四次，因為廉政會報是奉行政院要求 98 年四月一號開始成立。

蔡：那這麼多年以來，應該這樣講，依處長您觀察會不會每次被發現異常比較多或是說會報上來比較多的都是哪一個單位？

P：其實比較容易出問題的單位，像環保、建設、跟都發還有教育。

蔡：為什麼這幾個單位會比較多？

P：因為以環保來講，環保就是一些有自由裁罰權，跟民眾接觸的機會比較多，那建設的話建設很多工程，尤其 XXX 很多道路的工程，開挖、橋樑，或者是公園維護、景觀的維護，路燈維護，這一些都因為有工程就有可能收回扣的機會。再來都發就是建照、使照，一般都在公務單位像我們市政府是在都發處，那像其他縣政府在工務單位，那因為有建照使照的核發，還有都市更新的問題，對都更的問題。那教育就是一般教師可能法律的素養不是很夠，所以教師都兼辦一些行政工作，那他對一些想採購的東西太複雜不了解，他們也不想去了解，但是他必須要去兼辦行政工作，所以變成說不是很內行，會誤觸法網，那還有一些校長會因為聘用自己的家人來當工友阿、當代課老師，會有違反到利益衝突的地方，或者是說偽造文書，比如說現在基測，有申請入學跟登記分發，但是受到民意代表的關說，他可能會竄改成成績或是錄取名額，就是我成績不夠但是我用加權的方式加一加可能就夠了，讓他可

以申請入學進來，那還有一些教科書的採購，那是因為經過教評會或是學校裡的採購委員會，這些我們都是曾經發生過在 XXX 的案例啦。

蔡：所以應該其他縣市也會吧？

P：對，而且教師有時候採用康軒、南一阿，有時候要不要送教具阿，但是行受賄就可能會竄改版本，可能這家變那家，可是人家校評會已經通過是哪一家。

蔡：這個就太大膽了吧？

P：偽造文書就一定還有行受賄的問題阿，但是行受賄就一個願打一個願挨，所以沒有即時監聽到的話我們也沒有證據，那行賄的人不會講、受賄的人更不會講，那到最後就是用偽造文書來起訴他。

蔡：那偽造文書罪行就不重阿。

P：當然阿，而且也沒有貪汙罪。

蔡：我們貪汙要定罪率太低。

P：對，因為貪汙的罪刑很重，所以法官在沒有具體事證明確的情形之下比較不會重判，因為判了就有罪阿，所以就變成偽造文書阿。

蔡：處長我想請教一下，您剛在這個過程中提到民代的角色，那就是說造成我們市府這邊比較會違法，也許其實有些是不熟悉法律，那有些是有意違法，那造成的原因主要是哪些？您剛提到一些是民代的壓力，一些是校長。

P：當然有些是民代的壓力是最多的，民代也是因為校長的壓力，因為我們畢竟民主政治，然後預算審查幾乎都是在民意代表手上，每一年編列預算都是必須經過議會通過，那議會對於我們的預算都有刪減的權力，那刪減之後我們的施政就受到阻礙。所以唯一的辦法就是必須要跟民意代表建立良好的關係，那建立良好的關係就是他有時候會來關說，剛剛講到我們都發，都發還有一塊八大行業的聯合稽查，八大行業就是在都發裡面看有沒有建照執照，那當然消防也要去看裡面設備有沒有合格，那我們是有經濟發展處，核照的是經濟發展處，那都發的人消防的人警察的人衛生的人都要去，這些人聯合起來組成一個稽查小組。這稽查小組以前都是位階比較低的約聘僱人員去做，這些就是牽涉到正式的公務人員不是很願意去做聯合稽查的工作，因為八大行業都在夜間才是燈紅酒綠阿，他公務人員正常上班時間之後就說我要回家啦，這是第一個因為夜間稽查的關係，所以比較不願意去。再來就是壓力，因為每一次稽查到哪一個色情行業，有問題你就有壓力阿，所以大部分去做聯合稽查的人員都是約聘僱人員，那這些約聘僱人員怎麼進來的？

蔡：後面有背景阿，不像我們要考得很辛苦。

P：對，這些人是沒有公務人員資格的，薪水又不高，所以想說我撈一下嘛，撈個本，反正抓到機會也不大阿，賭賭看，所以他們比較大膽，然後而且還有一個，日久生弊，業者之間太久了，太久了之後就會掛勾阿，通風報信，稽查的時候通風報信，或者是說接受不當的利益，招待色情啦，這些人他位階必較低，層級也不高，所以很容易受誘惑，因為每天去做這種動作看到的都是色情或是電動玩具、賭博，所以習慣了，容易有這種情形發生。所以市長

就要求，從民國 93 年開始帶隊的人不能層級太低，一定要科長級以上的人去，我記得是 93 年開始，因為他這些基層的約聘僱人員做這些裁罰的動作，職位跟職權顯不相當，你職位這麼低可是你權力居然這麼大，所以這些人我們政風單位也去做稽核，我們也去做稽核，剛才不是講到營養午餐的稽核嗎？那我們也曾經做過八大行業的聯合稽查稽核，那我們發現這些問題以後，這些人長期在這樣的環境底下，一定要作輪調的制度，不能通通這些人來做阿。對不對？因為這些人已經跟業者之間掛勾啦，所以職權跟職務，關係那麼懸殊，所以我們要求作職權輪調。然後還有一點，不能帶手機，或者你帶手機一定要關機，因為你要出發之前就可以通風報信阿，因為只要通知一家，他們就會互相串連。另外還要求說要備份三分的名單，因為出發前用抽籤的，先備份三份出來再來抽，因為今天五點下班以前就知道今天要去哪裡了，到出發八九點才出發中間四五個小時很容易通風報信、很容易洩密，這是我們政風單位的要求，備份三份，到出發前才抽籤，讓他們沒有機會來通風報信，這個就是我們政風單位稽核的功能。

蔡：所以我們這邊不管是..因為在像 X 市長受這個影響，有一些影響啦，那其實對八大也著力很深。這個背後就是民代關係太深？

P：對，這是地方政治的問題，所以我們市長來他一直不願意核發八大行業的執照，因為有一次再開治安會報的時候就有一個警察舉手發言，他說我們一直抓八大行業，結果你們執照一直在核發，結果我們抓不勝抓阿，他認為說有道理阿，你們一直核發那違規的業者這麼多我怎麼抓的完？你只要不核發就好啦，所以他上任以後不是沒有發，很少，據我了解到目前為止不到十張，他上任大概快九年，有的都是之前核發留下來的執照。當然這裡講到一些民代的問題還有一些困境，我現在講一下我們政風單位的困境喔，因為我們政風單位喔，人力不是很多，在組織人力精簡的情況下，政風單位一直以來被認為不是需要很多人力的組織，尤其碰到機關首長對政風不是很認同的話，以為政風還是以前的抓耙子，就會認為政風還是政治的所以不是很認同。目前政風人員的組織人不是很多啦，所以我們人真的不足。然後還有一個政風單位的困境就是機關文化，因為我們畢竟很多同仁的心態就是不想揭發別人的隱私，或是跟自己的事情又無關，即使我看到人家可能有貪瀆或收賄的那種情形，可能檢舉的意願不高，而且去檢舉擔心去檢舉後人家會報復或者是被說你就是抓耙子，或者是你跟政風單位接觸的太密切，人家會不敢跟這個人接觸，所以這是我們政風單位的困境，比較沒什麼朋友，擔心跟政風單位走得太近，人家會懷疑是不是會被他爆料，或是去講一些事，或是去做一些弊案吹哨者的角色，所以我們政風單位要收集情資是比較困難一點，並不像調查員他們比較自由，我們是公務人員，我們必須受到公務人員的法令規定，一般的公務員上下班要正常，不像調查員到處走動，只要有情資就好了，那政風單位不一樣，就是打卡上班正常。但是政風單位有個優點，就是我們能隨時掌握機關，因為我們在機關內部，所以要隨時調卷也很方便，這是優

點。

蔡：處長我想請問一下，您剛提到機關文化的部分，那我們這邊包含飲宴還有餽贈阿，應酬這些，來登入的多不多？

P：我們一年大概一千多件。

蔡：這算滿多的，含警察機關嗎？

P：含警察機關，警察機關是最多的，還有環保各機關都有，但是我們反而就是說單位內部的比較少，就是沒有設政風人員的單位就比較少，因為他們內部沒有設政風單位，所以報的意願就會降低。

蔡：那還有就是說剛剛就是這文化的部分，所以我們來檢舉的多嗎？

P：多，我們受理檢舉從市長信箱來的，我們政風單位其實每天受理的非常多，剛剛我這政風單位的困境沒講完，就是說檢舉的非常多，但是有些是民眾挾怨報復的，或是個人權益問題的，爭取他權益的，因為對政府機關的行政裁罰不滿，這些也是浪費很多我們的行政資源，大部分的檢舉都是沒有具體事證的，就是說鄰居產生的糾紛就吵架，有違章建築就抓住機會檢舉他。我們XXX的違章其實太多，每個縣市都有阿，我們還算是編列拆除費用最高的縣市喔，我們XXX還編了好幾千萬的拆除費用喔，那可是拆不勝拆阿，人家還是蓋阿，所以我們有一個既成違建跟實質違建規定，如果是在民國87年還是89前的違建就分數比較低一點，但是以後違建的分數就比較高，那高的先拆阿，低的就緩拆，緩拆的部分，民眾檢舉說我們這邊為什麼不去拆，明明就是違建阿，不拆就是瀆職，都發處就是負責核發建照執照的單位，他有一個拆除隊，檢舉人就來檢舉這個負責拆除業務的人瀆職，因為拆除的人沒有去，到最後變成反而檢舉，檢舉他向誰檢舉，向我們政風單位檢舉。

蔡：那你們要怎麼作？

P：一樣，沒辦法，因為你說他瀆職，但是他就是沒辦法阿，如果他瀆職那三兩天就一個被法辦就沒人啦，所以這個就是一樣檢舉人會來浪費資源，那這些真的是貪瀆嗎？

蔡：從那個定義看是啦，可是從那個現實看就不是阿。

P：對阿，所以我們要的其實不是這一些，我們要的是如果你檢舉公務人員真的有行受賄，像真的有喝花酒或是收紅包送禮受禮這些，那我們來查這個還比較有意義，可以每次檢舉都是違建拆除阿，那就是浪費我們的人力在做這些事情。

蔡：那老實講我想在這個地方 follow 說這樣的困境那你也提到說，也不能不去做，因為我們是市府的團隊，所以我想請教處長的就是我們政風體系，包含處長您在機關首長的期待、民代的關切當中、民意還有司裡頭有些期待，那你要怎麼平衡這些不同的期待？要怎麼去推展政風業務？您說首長一定要信任您嘛，所以這些等等您要怎麼樣去做，要用什麼方式去處理？

P：對，因為還好我們在XXX政府，我們的機關首長非常認同政風業務，所以他認為我們政風所做出來的事情都是公正客觀的。但是也因為這樣子，我們

受到首長的信任，我們的壓力會更多，我們是一個仲裁者。

蔡：這是他長期以來的一個作風？

P：對，他不管在 XX 部或者是說到市政府來，因為他很了解公務體系，也很了解我們一條鞭的系統，所以他一直以來都認為我們是一個仲裁者，所以很多事情只要是政風單位所認定的他都接受。

蔡：處長我在這邊打個岔，那你們要調卷什麼的，因為我們現在沒有職權行使法嘛，那市長？

P：我們簽給機關首長的他絕對同意，只要有需要。

蔡：那另外我們在談機關首長的事，總會有人向市長推薦一些人嘛，一些人要進來工作，或者是對現有的人事升遷案等等，那市長會先請處裡頭幫他做個過濾嘛？

P：你是說市長接受關說的部份嗎？

蔡：不是關說，就是說有些人可能想要推薦人進來我們市，他可能是有資格或是現在剛好有缺的人事升遷案件。

P：我們人事的外補喔，市政府有缺都是公開上網報名，如果我們民政處有一個課長出缺，需要外補的話就可以上網報名，那來自各縣市有意願的人或是他家住 XX 的人就會來，報名的我們要經過口試，就找人事跟政風先進行品德操守的查核。一定要有人事跟政風這，是市長特別指示的，要有人事跟政風先對他做一個瞭解，然後再有機關的首長或單位首長用人機關再作能力的專業判斷，但一定要先由人事政風作品德操守的查核，做法就是透過一條鞭，我們先透過哪一個縣市的政風人員去幫我們了解，這個人在這個機關的表現操守品德如何？去了解，如果操守良好我們當然就建議機關首長單位主管，這個人的品德是沒問題的。可以任用。

蔡：處長那目前就您所知，各縣市政風單位能做到像您這樣子的有多少？

P：一般來講據我了解像 XXX 或者是 XX 縣這幾個，政府都沒問題，另外我要說一點，我們八月一號以前都有校長遴選，就是說校長經過考試之後的關卡還要經過遴選當校長出缺，他也是指派人事跟政風先做一個考核，這個校長有沒有品德操守有問題？有的校長喜歡喝酒，有的校長有婚外情，校長這些人是為人師表的，而且還要成為一校之長，那這些人如果說在學校裡面他的品德操守是被詬病的話，對學生的教育是有影響的。所以他也要求一定要經過人事政風單位，所以我們現在大概六月到八月之間，幾乎都要去考核，然後做一些遴選的動作，我們的校長遴選是很公開的，就是主席副市長，然後委員就是家長會長或是家長，教師會代表還有學校的一些教授，在四分鐘裡面說明如果他當校長的施政報告，還有八分鐘的提問，各委員提問，然後一個一個來。公開，我們的市長不干預，那我們市長是絕對不干預校長的遴選，由副市長主持，那委員自己去做決定，變成候用校長每一個人都要準備，準備資料就像我們在甄選研究生一樣，要經過提問，那我們提問不會有人身攻擊啦，就是提問一些施政理念，就是如果到這個學校要怎麼經營這個學校？



蔡：處長我想請教一下，因為光這樣聽，還沒有做到司裡頭的一些的績效項目要求，那你們的人力是多少，因為像這個都事處長您自己去嘛？

P：這個都是我自己去。

蔡：可是還有其他很多阿。

P：當然我去之前，我要先問我們的人幫我做調查。

蔡：對啦可是你們現在人力有多少？法定員額有多少？

P：我們現在有 26 個，是法定員額，實際現在是 22 個。

蔡：這樣算是滿不錯的。

P：其實滿不錯的，為什麼？因為我們是 XXX，我們其實馬上就會補滿了，因為 XXX 畢竟是一個縣市都會聚集之處，住在 XXX 的人比較多，所以有的在北部上班的想回來，所以我們的缺只要一出現就會馬上補滿。那至於 XX、XX 偏遠的鄉鎮阿，幾乎政風人員都不足，啊我們 XXX 沒有這個問題。但是只是我們的員額太少，但是我們以後縣市合併之後我們會有 100 多人，就比照 XXX，就不會有這個問題。但是 26 個人說真的要負責 100 多萬人口的事，我們辦查案的就是有三個，但是每天受理的案件一天至 20 個，接不完阿，而且如果經過市長信箱，我們市長規定一個禮拜要完成，所以變成說我們這裡人有時候會待不住，太累了他不願意到這裡來，這是他的想法。我到地方政府來工作累的要死，升遷又沒有比較快，最喜歡去的都是事業單位，待遇高，一個事業單位的科員喔，他的待遇比處長還高，聽說一年的年薪 150 萬，我們的年薪 100 出頭阿，其實我們的人事的薪俸不公平。

蔡：這是大的公務人員體系的問題。

P：那我們地方政府的政風單位很辛苦對不對？其實最辛苦的不是我們，我認為我們的建設，都發那個才辛苦。

蔡：那我們預算大概有多少？

P：我們預算是所有縣市裡面大概數一數二的，我們預算 310 萬，去年我們編了 265 萬的時候，議員還罵我們，你們都不想做事情，不然怎麼編這麼少？你們人事費用一直增加，業務費用沒有成長，你們是不是不想做事情？對阿，那是 XX 黨的議員，然後事後他就跑來跟我講，我幫你爭取預算阿，你們要多做事情啦，努力做事情好不好？我說謝謝、謝謝、感謝、感謝。所以我們去年又增加了 45 萬，從 260 幾萬增加到 310 萬，那現在不是要成立廉政署嗎？那廉政署像香港跟新加坡，他們廉政署都有一個社會關係處，那我認為反貪不是只有靠政府，不是只有靠調查員，其實民眾跟社會大眾很重要，我們國人就是比較重視情感，不願意去舉發人家，那其實貪污案件喔，每一位國民都有責任，那人家為什麼芬蘭的廉潔度這麼高，因為他們的民眾認為貪污要一起努力，文化就是這樣子嘛。我們多編了 45 萬，我們八月 21 號整天下午開始辦反貪宣導，就是告訴民眾如何來監督我們政府，如果你發現道路哪裡有問題，路燈哪裡有問題，偷工減料品質不好，可以隨時跟我們反映。我們八月 21 號邀請部長，市長也親自出席，辦大型的活動大概花了 56 十萬，

我們去年部長也來阿，那市長也親自主持，然後就是有些活動摸彩阿，然後做廉潔楷模的表揚，就是說市政府這一年來表現比較優異的，拒收賄賂的，或是說拒絕飲宴應酬，一些的人我們公開給他表揚，那一個人大概編列三五千塊，我們就經過遴選，各單位提報人選。我們遴選委員會遴選出來真的是表現優秀的 12 位，這 12 位我們會場有部長、有市長，來頒獎給他表揚，然後我們為了要讓小孩子能夠從根做起，有反貪的觀念，所以我們有個小孩子的彩繪比賽，就是說從小孩子的一些畫蓮花啦，出淤泥而不染啦，給他們一些觀念，我們的計畫已經一整本，那我們昨天已經去函邀請部長，類似這樣的觀念希望能夠喚起民眾的一些反貪意識。

蔡：對，可是我自己因為我們這次在幫法務部做一個案子，就是聯合國反貪腐的這種公約的一個接軌的部分，那我剛好是負責所謂公民參與這塊，那有很多受訪的(這是另一個案子啦)焦點團體受訪者，當大家談到有關於公民參與這塊的時候，就講不出有什麼，那塊就很空白這樣。那我們也覺得很奇怪，那當然媒體是一個很重要的角色，因為我們的媒體喜歡爆料，可是他的重點是在人、事件，然後就沒了，而不是像其他的媒體在報的時候，某種程度扮演一個教育民眾讓民眾知道，所以我們民眾關不關心這些東西？關心，可是他關心的是誰跟誰怎樣，他為什麼這樣？他是怎樣？然後呢？沒有了，這個 CASE 沒有辦法變成我們的關注。這是比較我們也覺得其實處長講的很對。

P：公民參與啦，要鼓勵民眾來反貪。

蔡：對阿，所以剛剛處長提到就是說很多的民眾拉，來檢舉等等，雖然很多都不是有關，但是他們是很信任這個體系。

P：所以我們鼓勵來檢舉，我們今年曾經做過民意問卷調查，就是為民服務態度與辦事效率的問題，那我們是公開招標的，一般問卷調查都是找一家民間的公司來做問卷調查。我們說不要，我們跟市長報告說我們一定要公開招標，我就說問卷絕對不能改，不要去改問卷調查，因為這樣的話人家會認為原來你這個是假的，你說怎麼做問卷我們都接受，那我們的為民服務態度喔，大概就百分之 79，認為對我們政風還滿意，服務態度大概也都是八成滿意。其實為民服務的態度跟辦事效率的部分，為民服務反而比較高，辦事效率反而比較低，為民服務我們市長有一個神秘客的稽查，就是說我們公務人員隨時都很緊張，不曉得進來的是誰，有時候來檢舉的那個人就是神秘客，態度很惡劣很不好，那他是看我們的表現如何，那我們每一個人反正就是必須很恭恭敬敬的奉茶啦，或者是請他坐啦，謝謝啦之類的這樣，而且要戴識別證阿之類的，所以我們為民服務的態度都還不錯，問卷調查結果都還不錯，但是我們的辦事效率就比服務態度還差一點，但也都在 8 成左右的滿意度。

蔡：那其實有時候結果很難啦，因為怎麼樣不符民眾的需求就一定叫效率不好

P：對啦對啦，所以不可能百分之百啦，所以有時候民眾認為沒有達到我目的就是效率不高，或者事說清廉度的問題，市長認為清廉只有 100 分跟 0 分，沒有所謂的八十分六十分，我有貪污就是零分阿，哪有說我的清廉度是第一名

80 分，第二名是 79 分，他一直認為說有就有，沒有就沒有。

蔡：處長我想最後再請教一下就是說，其實您剛提到機關首長因為很信任所以壓力比較少，所以這塊你不用太擔心，那其他的這些呢？像我們剛講到民代這部分，您剛一開始有提到要有一個好的關係，可是這個關係當然也不是那種關係。

P：其實，民代的壓力對我來說並不會很難應付，因為應付民代其實就是技巧，我們一方面可以跟他聊，但是我們一方面還是要遵照我們的績效辦法跟規定，也就是堅守原則，因為現在的這個制度有個好處。我們把責任推掉了，因為每一次當民意代表如果有案子的壓力的時候，因為現在通信很方便，電子郵件也很方便，檢舉人不會單單的向政風單位檢舉，他可能會向調查單位檢舉，也可能會向地檢署檢舉，也可能會向監察院檢舉。所以有時候如果有案子涉及到民意代表的案子，民意代表有壓力過來的時候，這個案子不是只有一個單位在偵辦，這個案子已經變成不只是我在偵辦，民意代表變成說不會針對你，因為有調查單位在後面，畢竟有司法的一些職權，畢竟我們只是行政單位，我們就會告訴他這個案子不是只有我們在調查，這個案子檢舉人都已經了解，地檢署已經在偵辦，如果我們不處理的話我們還有責任，這樣的話他就比較能諒解。這樣的話民代壓力就比較少，大部分是這樣，民代部份我們比較困擾的是浪費我們人力，沒事爆一些料，我們要查老半天。

蔡：那他們會不會砍預算，還好？

P：我剛才講的反而會把我增加預算反而是在野黨，那在野黨的議員會跟你說政風單位沒什麼存在價值阿，沒什麼績效阿，那我們政風單位也是只能做不能說，我們不敢說這個案子是我們移送的。如果我們說這個案子是我們移送的，第一我們員工會怪我們，一定會責備我們，就是說我們只能做不能說，績效的部分，很多事情績效不能被外界看出來。

蔡：那處長要怎麼激勵員工？因為現在員工越來越年輕，老是要做這種無名英雄很為難。

P：我們就是說，盡量爭取讓他們升遷的機會。

蔡：我所知道我們這個體系升遷不容易耶。

P：對，因為職缺太少，畢竟一個縣市沒幾個好缺，所以這個就是，我們課長八職等，那副處長九職等，那就是課長而已阿，其實地方政府我是認為地方政府的制度準則已經過了，但一直不敢開放，讓他們直接升九職等。是因為整個大環境跟社會觀感不好，我是真的認為地方政府的那些課長是主要的幹部，是真的很辛苦，如果讓他們升一個職等我是認為很合理。

蔡：所以與其說現在研議人事局要加薪，我其實認為朝銓敘部這邊調條。

P：我其實認為加薪不如把職務調高。

蔡：因為這其實不是只有政風的問題，所有都是八等。

P：當然當然，因為政風課長八等其他處的課長也是八等阿，一樣啦，所以為了激勵地方政府，因為地方政府真的是很累，而且地方政府的福利比中央差太

多了，因為我從中央過來所以我知道差很多，不管是自強活動的舉辦，不管是什麼交通補助費都沒有阿。

蔡：而且其實民眾接觸最深的是在地方，

P：對阿，今天還好今天沒有民眾耶，民眾一進來就是破口大罵，我們的裡面小姐都哭了。

蔡：因為我剛剛看到一個很有趣的現象就是說，我們的駐衛警阿，在那邊通常人家會問你要幹嘛，沒有，他掛一個巡邏中，通常這代表兩個現象，一個就是說市政府真的是開放式，大家進進出出，另外一種是不知道去哪裡了，那我看起來應該是第一個。

P：所以我們市長給我們充分的自由，我們上下班不用簽到、簽退。

蔡：這麼好，可是你們還是一樣做到超過時間。

P：但是沒有一個敢偷摸，至少我政風單位沒有一個人敢偷摸，因為他要的是你們主管管好你下面的人，你們要管好下面的人，不過還是有單位有人摸魚啦，之前我們行動蒐證阿，蒐證到一個。

蔡：什麼是行動蒐證？

P：就是俗稱政風狗仔隊，就是情蒐阿，我們接到檢舉，我們有些的公務人員上班時間在外面打麻將，打麻將阿，上班時間打麻將阿，所以我們就去拍阿。

蔡：那訓練的時候都會訓練到這個？

P：有阿，我們有行動蒐證班，我們的人都受訓過啦，現在為什麼要抓法官，法官的婚外情，法官的一些。

蔡：其實我們台灣透明組織幫法務部做調查，各類人員裡面阿，法官的評價不高，可是他們都要求考績法要求都不適用，就是他們要的都要，不要的就通通不要。

P：丙等百分之三的問題。

蔡：所以那時候我在立法院我就主張說，我就提到這個阿那就有法官代表在裡面，我還是說要阿，你就是公務員你不可以這樣，那這當然是其他的部分。那我想就是說您說民代也還好啦，那我們這邊的媒體呢？媒體大概是扮演一個什麼樣的角色？是助力還是阻力？

P：媒體，我們 XXX 政府其實我是認為一個最大的優點是，因為我們市長以他的位階來地方政府當首長是有點委屈，所以變成說我們從各縣市政府的曝光率喔，有哪一位首長他開議會的備詢喔，開議會的時間這麼多，我個人認為他個人的曝光率比 XXX、比 XX 市還高，他是比院轄市首長的曝光率還高。所以因為他相對的口才好、幽默，所以媒體對他比較善意啦，所以媒體本身來講對我們來講對各主管都滿好的。

蔡：因為我們常說首長對了，其他底下都對了，通常機關都是這樣。

P：對，那當然我們市長也很在意媒體對我們負面的報導，如果有負面的報導第一時間就要去澄清。

蔡：像這次的事件他馬上就跳出來。

P：他跳出來馬上澄清，他說很多事情昨天都要先做好，而不是說被媒體報導出來那表示你已經沒有做好，不稱職才會被媒體報導，那當然你要馬上去關切，那媒體本來就應該尊重他，你跟他善意的回應，他也會對你有正面的報導。所以一般來講到目前為止我來這裡四年後，媒體對我們並沒有什麼負面報導，反而剛才我講傳遞箱，那個媒體報導很多阿，公文傳遞箱那個。

蔡：那大概是創舉吧？目前大概也只有你們這樣，那還要有錢編預算買公文箱，不然其他縣市看到也沒辦法。

P：對阿，我們行政部門全力支援，第一次全部他們買，再來如果你們破了就要自己買，但是破了以後是幾年以後的事。

蔡：對阿，但是又不會那麼快，那就表示公文量太大弄到破掉，等一下我要去觀察一下拖公文箱到底是怎麼回事。

P：可以可以阿，等下我叫人拿出來給你看。

蔡：處長我想最後一個部份就是說，那個這部分在您剛陸陸續續的談話中我都可以作出整理。

P：都有講到了？

蔡：那就是說這個政風人員，這個就不一定是以我們這個 XXX 政府的觀察，就是指整個您到看到的就是說？

P：好，最後一點是指角色的問題？

蔡：對，整體上面我們的政風體系再要怎麼樣。

P：我們政風人員其實你剛才才聽我講過，這個角色真的是我們是機關的幕僚。所以首長的清廉跟我們真的關係非常密切。今天如果一個首長不是很清廉不是很正派的話，那我們在機關內部就非常非常的困難，因為我們如果有發現任何的貪瀆線索，如果你不告訴機關首長，把他移送出去了，可能到最後偵辦了機關首長會對你有所責怪。所以像我們 XXX 就沒這個問題，我只要發現任何的貪瀆線索，哪一個人不管層級有多高我都先給他知道，那首長說沒關係你讓我知道了，經過他批示了以後就移送檢調機關來偵辦，所以我認為角色問題當然是跟機關首長的清廉關係很密切啦。那再來就是我們的權力太小，只有行政調查權沒有司法人員的法律職掌，那還有一點就是我們的專業能力，是我們的困境，為什麼這樣講？一個地方政府幾乎是一個小內閣，什麼樣都有，環保衛生消防，還有文化建管都發經發農業，什麼都有，可是我們政風招考人員就是法律系、財經。

蔡：太 general 了，司裡有沒有考慮加考一個就是你 general 的要，但是你在實際上的受訓的時候要培養一個次專長？這樣子可能就。

P：但是不可能，因為怎麼講，就像我們辦理查處業務就只有兩三個編制嘛，那我們接受檢舉的內容裡面什麼都有阿，環保衛生的，法令多如牛毛阿，我們要懂環保法令，就像檢察官跟法官一樣阿，看到這個有時候也是會去鑽研。對阿，所以我們專業能力變成要通才，變成要通才，但是不可能是通才阿，那我們如果專業法律不足的話，要去查辦這個業務會容易被矇騙，容易被專

業矇騙阿，變成把一個法令拿出來擋你，我是遵照哪一個法令規定來辦理。

蔡：那你們要怎麼樣來處理？很多處長都提到這一個。

P：這個就是變成我們要去多方的，第一當然就是去鑽研法律，第二就是問別人，就是問說同樣有這種專才的，對於法令的認知了解。不然的話我們如果只是去調查被檢舉單位，那很容易被矇騙，所以我認為未來廉政署如果要成立的話，應該延攬什麼你知道嗎？應該延攬這些專業人才來當調查專員，而不是只有靠法律系的人。

蔡：可是他們現在只想找檢察體系。

P：對阿，我舉個例子啦，我們都市計劃，哪一個政風人員會了解都市計劃？地政什麼自辦重劃公辦重劃，沒有一個政風人員曾經在這個單位待過，沒有在建管單位待過阿，因為他一考上就是法律系考上阿，那就來到政風阿。

蔡：現在法律系很多。

P：對阿，法律系考上就來到政風，我沒有在地政單位待過，我當然不懂阿，即使懂也只是看過條文而已阿，沒有實際參與過這樣的業務。那你沒有實際參與過，你去查地政弊端很容易被矇騙，所以我認為未來的調查專員應該找機關內部有特殊專長的人來當調查專員。舉個例子喔，我們的地政處處長他幹了一輩子大概有三四十年的地政業務，包括土地重劃、地政法規，他都能非常了解，他也因為案子被審判過，但是如果我們用高薪挖角禮聘他來當我們的調查專員，一個月給你 20 萬，你現在一個月十萬塊而已嘛，我給你加倍，你來當我們地政調查的官員，哪一個縣市的地政業務有弊端他應該最了解，比一個政風人員比一個法官都還了解，這個就是我講的專業能力不足阿，我們政風人員變成要通才，受到一個檢舉來以後不懂，你不懂要去查人家懂的，很容易被矇騙，這個是我們的困境。

蔡：這個真的很重要，因為說那個廉政署現在其實位階也太低啦，沒辦法因為調查體系一定是反彈。還有你那個獨立性最重要在於你要有個任期制，讓他不是政務官的性質不是由執政黨來任命，這樣才是一個未來長治久安的方法，然後他的角色也比較不會被人家質疑說，比如說好現在國民黨執政嘛，那你現在執政黨任命的，那你在野黨一定會說你是怎樣怎樣，如果未來有輪替那結果你是民進黨執政的，國民黨就會說一定是怎樣怎樣。那他怎麼辦他都不對。所以其實是可能要注意一下。好，處長我想您提供我們非常豐富的資料你看我寫這麼多，這個真的滿重要，我再看一下有沒有什麼沒有請教到您的。

P：剛才你講這裡第五題後，我們的公共倫理政策，你們機關的政策有沒有廉潔啦，這一部分喔我想我再補充一下這一點。就是因為那個我們市長他有六大施政願景，就是美麗 XX 啦、什麼便捷 XX 啦，但是他第一個願景是清廉 XX，他認為清廉是最重要的，所以這一部分，包括如何落實公務人員的一個政策包括人事啦、包括工程品管、包括研考，各方面都有連結。比如我剛才講那個，我們異常通報的機制就是說，我們的員工有這些異常的報上來的時候我們就要跟人事單位做連結，要告訴他跟人事單位這些員工有異常，應

該作職期輪調，不能讓他久任一職在這個單位裡面，或者是說如果你是主管的話，要作一個降調，因為你這個日久生弊案，久任一職阿，所以就不會廉潔，那工程品質抽查驗的部分，也一樣要跟工程單位做連結。但我們發現我們工程抽查驗發生問題的時候，就要告訴工程單位，如何作品管，要告訴廠商，所以我們工程抽查驗，每一次抽查驗的結果市長都會在主管會報裡拿出來念，當然哪一個單位被政風單位抽查到品質不好，那個單位就要被檢討。

蔡：會不會每次檢討都那些？就是你剛剛提到的那幾個單位他們首長很。

P：因為最容易出事情的就是這些單位，所以其實，我政風單位的公信力如果越高，那我們在這裡的地位就越高，就是說機關越信任政風單位，你政風單位講話的份量就愈高。如果你的政風單位是被你的機關首長所看不起的，所鄙視的，那人家一樣看不起你，這是真的，這是政風單位在地方政府生存的很重要一個因素，所以我們的公文品質跟裡面的人員的品德操守，真的很正直，如果我們自己的人出了問題，那被機關首長認為你們政風人員很爛，那等於說不被信任，相對相同的人家各單位也會看不起你。

蔡：那我問一個可能比較有點敏感的問題，目前在這麼多的縣市政府裡，那就你所知得到首長信任度很高的除了我們 XXX，

P：之前 XXX。

蔡：那處長已經調回中央了，XXX 對阿。

P：然後 XXX 應該也不錯，XXX 現在也很好，XXXX 處長也應該滿被首長信任的，這幾個都不錯啦。

蔡：那那個最不被信任的？這個不太方便我了解。

P：這個我不是很清楚。

蔡：因為被信任都有些共同的特質嘛，那不被信任的？其實可能就不一定是處長的問題，其實有可能是首長的問題，那一塊就我們研究者而言是很想了解，但其實當然不太容易，當然我們有些受訪者會提到某什麼部的某什麼市的

P：其實不信任的其實我不是很清楚啦，但是信任的部分可能大家也都看他辦活動就知道了，看首長支持度看會不會來阿，這個都明顯，當然有時候首長剛好不在出國去，那你不能怪他對不對，大部份都是這樣子啦。

蔡：因為這個 X 處長他本來要去，但是他現在變代理處長了，那個現在是代理的啦，我上個禮拜才打的。

P：現在還沒有派拉，是副處長嗎？

蔡：不知道是不是他代，反正就是 X 處長啦，我想我應該還是要去問 X 處長才對，因為才離開一個月而已。

P：可以阿，你可以跟他提阿，

蔡：那 X 處長是因為他上禮拜還在那個什麼在開議會比較忙，所以現在在您推薦的裡面就剩這兩個，其他就。

P：對對，好，那這個其實真的很重要。對啦，因為如果機關首長對政風單位真的很信任的話，那其他的單位主管或是其他單位的機關首長喔，也相對的會

對政風單位比較尊重。因為就像我們一樣，我稽核出來的東西我要求的是品質，因為我們送出去的公文一定要講究品質，我們市長看得非常快，而且可以一目十行，隨便哪一個錯漏字他都挑出來，哇~好厲害，這真的很厲害，佩服，竟然可以我們一個發覺貪瀆線索的發掘，到底發覺還是發掘他把你勾起來喔，問號，這樣子看得那麼細喔。我的意思我要求品質很重要，也不是只有品質的問題，像我們去稽核人家，稽核也是太過於主觀，所以有時候去查訪不能只單純我們去網路上抓資料下來，你要去做一個訪查，訪查出來假如說這個估價太高，你去網路上抓本來這個 100 塊，他買 100 塊可是我們去抓下來只要 30 塊阿，對不對？可是你從網路上抓這樣客觀嗎？

蔡：網路的都比較便宜

P：所以你必須去實體作一個訪查，訪查有結果之後你再來做一個評論。要讓人家心服口服這個真的太高了，這樣人家才沒有辦法反駁阿，我們去稽核人家要讓人家心服口服，那心服口服他不會跟你反駁，他會說你們的意見怎麼都是太過主觀，不切實，那到時候市長也說你們這個調查品質有問題，對不對？所以我要求你既然要去稽核人家，你要讓對方心服口服，那這樣的話他幾乎沒有反駁的餘地，這樣市長一看你的稽核是對的，地位就提升，他就可以公然的在這裡你看，公然念出來，那政風處的東西公然被念出來，各單位就是挫勒等（台語）。那這樣地位就提升啦，如果你被看不起人家也看不起你

蔡：而且也不會給市長惹麻煩。

P：對

END



## 公共服務倫理政策成效之研究：縣市政府政風主管訪談紀錄

### 訪談紀錄十七

時間：99 年 7 月 23 日（星期五） 14:00

受訪對象：Q

訪談人員：蔡秀涓（以下簡稱蔡） 東吳大學政治學系副教授

蔡：處長我想今天來主要就是要請教，我有寄這個給你啦，那就是說有一些部分，那這一次主要是做地方政府公務人員，他們可能觸法或違反政風的規定的部分，那每個地方縣市政府的生態跟文化不一樣，所以就想請教處長就是說以我們 XXX 來講，因為我們 XXX 也滿大的，地方各鄉鎮的異質性也滿高的，那根據處長您的觀察，就是說這邊主要違反風紀案件比較多的，不知道是在哪些業務？範圍裡面，哪些業務裡面？

Q：當然你看他一般來講的話，我們說有觸犯刑事責任跟一般行政責任的部分來講，一般以刑事責任來講的話，當然類型有好幾種啦，有的是圖利，有的是收賄，有的是接受招待跟職務上有對價關係，一般刑責部分的話大部分是這幾類型比較多。那行政責任部分來講的話差不多，最主要的都是比較是怠忽職守，就是說，因為瀆職來講是刑法上的通稱啦，很多項目是屬於瀆職罪，罪責是涉及到刑責，他這個怠忽職守就是說，他本身應該執行的工作他沒有去做，他不做，不作來講他沒有證據是證明他是涉及到圖利，還沒有涉及到刑責。他這個怠忽職守部分，因為沒有涉及到刑責的部分，我們就用行政處理，用行政給他處分，那一般行政處分在這一部分占絕大多數，是這樣。當然基本上老師你寄來的資料就準備了很多，不過我看很多有的時候，我們通過去準備來，是比較學術上的學理上的，跟我們實務上可能比較不是。

蔡：沒關係，準備好還是請給我帶回去吧。

Q：是這樣，好，可以可以，那是我們 mail 到老師的信箱裡面去還是？

蔡：都方便啦，如果說有紙本我們就帶紙本走，如果說有電子檔覺得比較方便我們就。

Q：因為紙本我們有畫了，就畫來畫去阿，覺得比較，不然我們 mail 到老師信箱？

蔡：不然我們有哪位承辦人連絡？阿請他寄給我們？

Q：這邊有？

蔡：有有，那個就是可以。

Q：等一下我就叫同仁直接 mail 到老師信箱，基本上我講的就是說比較我們實務上，那些學理上有些什麼我們就不提了，實務上的來講話，就像老師剛剛提到了，我們比較有違反刑事責任跟行政責任這兩部分。

蔡：因為每一個機關，政風司也有要求說，就是有一些政風室也會希望各縣市政府有一些業務領域，比方說有一些可能是在教育這塊，有的是在環保，有的在這個衛生，有的在工程，那他可能風險性比較高，那我不曉得說在我們 XXX 來的話大概風險比較高的是在哪一些業務機關？

Q：當然有一些以前在法務部，他有規範出來我們叫做「易滋弊端業務」，易滋弊端業務來講的話，目前來講我看我們 XXX 來講的話，比較有問題的可能是工務處、建設處、還有地政處、我們這邊還有一個交通旅遊，交旅處、這些目前前一段時間都有發生一些案子。那像剛剛老師提到的一些衛生阿、教育阿這些後，以我們 XXX 來講還好所以比較有問題就我剛提到那幾個處。

蔡：那處長我想請教一下，如果以公務來講他比較容易有問題是什麼原因？為什麼他會這樣？

Q：基本上來講公務上他比較有問題就是這樣，他們有建管科(建築管理科)，使管科(使用管理科)他們這個來講比較會出問題，就是他們跟百姓直接接觸，跟建商直接接觸，那而且在像這個來講的話，以往有一個陋規，就是建商申請案件的時候會有所謂的「快單費」，所謂快單費就是一件 1000 元 2000 元，看案件大小後，希望你快點辦，然後有什麼問題的話會一次跟你講好一次馬上辦好，那如果說以往就是說如果你沒有這種費用的話，你就會一直拖，那擺明一次告訴你，缺這樣缺那樣，所以一次幾個月申請還下不來，那如果說有這些費用的話可能一個禮拜之內就完全 OK 了。

蔡：這是行之多年的？

Q：對對，這是一個陋規，很久以來的陋規，那我們針對這塊平常一直有宣導，也有一些查察平常也有一些措施，可是還是沒有辦法。這種事來講這個是，這個對公務員來講如果你本身自己把持不夠，因為這個都是廠商主動，不是你去要求，廠商主動然後有的時候你就阿，你辛苦了喝個茶水，茶水費等等，不是員工主動去要，廠商就主動來。那有的員工基本上來講像這種，因為第一個他費用不是很多，第二個他廠商主動要，那以公務員來講的話當然申請案件很多，那公務員如果說有一點把持不住的話，一個案件一兩千一兩千，他們有時候一個禮拜收件幾十件的話就會積少成多。

蔡：那也好幾萬。

Q：所以這方面也是滿大的問題，去年的時候我們建管單位好像整個被調查單位去搜索，也七八位同仁都涉案，所以這方面是真的事問題滿嚴重，那還有使用管理科也是有一些問題，因為你建照發了以後，他完工完成了以後，他的要來申請使用執照的時候，那就要去現場看，現場看的時候因為現在建商他們很多有變更設計改過了，好比按照建築法規你這邊不能有窗戶的，他還是給他弄了窗戶，他弄了窗戶其實看起來拿個木板擺一下，就擋起來，那你檢查完走了他們拿開就是窗戶出來了。像這種後，廠商基本上也都是會說意思意思阿什麼，這種情形就是他們這兩個單位很容易有收賄的情形。所以這一部分來講的話，還有提到建設處也有一個，這個是公共建設處的話來講就是

建築線指定，到外面去有新蓋建築的時候，第一個要指定建築線，這一部分只要去我們這邊同仁去的話他們就了解啦，也是陋規啦，幾乎都有一些茶水費啦，他們是講說茶水費用，這種我們是知道，可是這個很難查就是說基本是他們一天到晚去外面，我們沒有那麼多人力去跟監去看。

蔡：剛剛您有提人力喔，我打個岔，我們處目前有多少人裡面？

Q：我們總共編制是 21 個，那不包含所屬，那目前來講我們還有三個缺就是要上網找高普考的。

蔡：等今年的那個放榜？

Q：對對，那這樣子來講的話，像他們這種現場去而且你情我願，常常只要說你收了他快單費，你也達到他目的，建築線很快指定完了，幾乎廠商不會來檢舉，因為他們是一個共生的關係。廠商是認為互利的情形，所以這種互利情形我們是非常難察覺，雖然說我們知道，我們只能說要求他們像這種，執行這些業務的能夠盡量隔一段時間能夠調整，轄區調整，因為你這樣的轄區待久了就會熟，熟了以後自然之間就會有問題，所以我們就用這種比較不是那麼積極查處的方式，來預防，所以目前我們縣府對這個建設的部分做預防？

Q：對，我們現在是要求這些易滋弊端的單位都要職期輪調。

蔡：從什麼時候開始有的？

Q：在，這個其實以前就會一直有，一直有了，制度沒有那麼嚴格執行，那依我們政風的立場來講，我們也只能建議也沒有強制權，所以像這部分有時候來講我們，只能建議，建議的話，他們這個各業務單位之間大家是平等，我們也沒辦法強制要求。

蔡：所以你們只能建議他們輪調？

Q：對，我們有這樣要求，然後就是說，可是他們不一定說完全會聽啦，不過這些一定要有一些案子發生，就像我剛才提出來的，去年被偵辦的這些的話後，他們就會馬上自己就趕快做，因為像這種來講，久任一個職務，尤其在跟百姓接觸之間這個職務難免久了會有問題。

蔡：那您剛剛提到說既然政風只能建議，業務單位未必會聽，那我想您這個地方我們縣長扮演什麼角色？因為通常如果他要求有易致弊端的單位這樣做，他們應該會配合才對阿。

Q：基本上來講後，XXX 來講 X 縣長他本身是一個比較仁厚的人，他對於這些同仁不是很強勢的領導，因為我在 XX 待了六年多調過來這邊。

蔡：您之前在 XX 阿？請問您調過來這邊多久？

Q：我從去年的一月等於一年半，我在 XX 了六年多，那兩個縣長是完全不同的作風。

蔡：因為我下一個行程，不是今天但就是在規畫要去 XX，因為 XX 跟 XX 還沒去

Q：好，因為他們兩個縣長的領導風格就不一樣，那 XXX 縣長是很強勢的領導，那我們 X 縣長他是很寬厚的方式，所以對這些業務單位他就是說，各個處

長局長你們負責，他很少去擔憂，這點的話，縣長是對他要求你們單位主管管理好你們的部門，所以他本身很少去參與到。

蔡：那這樣子的領導風格對我們政風業務的推展算是支持呢？還是？

Q：基本上來講因為他比較授權。我舉個例好了，在 XX 來講，只要有一個重大的決策那 X 縣長他就會問，X 主任你對這個案子覺得可不可行？那我覺得這個案子在法律方面沒有問題，好，才能過，只要比較重大的他在開會什麼都會這樣。那同仁都會看阿，他們所有提出來的案子要在縣務會議要討論的時候，每次縣長一定都會問這一句，他們就會看，那你政風這邊我如果沒有先溝通好，沒有先跟政風同意的話，我提出來縣長再一問，我如果提到說可能哪邊也有點疑義，馬上就退回了。那這個無形中就是說，同仁對政風來講，是一種非常的尊重，而且有任何問題會先拿來問政風，問說可不可以，這樣做來講有沒有問題，如果我們說沒有問題他們才敢提出來，所以說政風在 XX 很好推動，因為縣長的這種態度很容易看到。那同仁就會覺得縣長非常重視他們，自然而然在所有縣府各單位裡面大家也都尊重你。那 XXX 比較不一樣，那 X 縣長基本上是授權，那他也不會說在公開場合怎麼樣，完全說你政風的看法怎麼樣？也不會這樣子，所以基本上來講的話，在這邊推動政風比 XX 稍微要辛苦一點，因為首長的支持非常重要。那我們不是說 X 縣長不支持，就是說他本身的性格就是這種。

蔡：因為剛剛有提到一個就是說那跟人事、升遷用人會不會結合？所以 X 縣長？

Q：這邊來講當然我們，因為別人是講直接這部分來講，他有授權給一位朋友參與，這講出會不會有點比較。

蔡：沒關係，這個就是說我到會再把這個請您看一下。

Q：基本上來講他就是說人事部分表面上這樣看起來，他不管，因為這邊是大家都這麼說啦，人事他是完全授權，那他也不是盲目授權，那基本上來講的話，品德操守各方面沒有問題啦，所以說這個他用人來講的話，基本上對風評不佳怎麼樣，還應該不至於會去用到。

蔡：那重大的會不會先請教我們這邊。

Q：我們這邊來講的話，人事方面，所以這點在 XX 的話在這邊比較不會啦，當然他有的時候，會說有沒有不良紀錄。那基本上我們這邊看法就是說所謂的不良紀錄，就是一定要有證據，好比說檢調單位或是我們這邊真的查辦出來的證據，風聞的話我們都不能叫他做不當的紀錄。如果你要具體的話他們會聽，可是不夠具體只是風聞，那沒有拿到確實證據的話，我們反而也輕鬆，因為這個時候這年代不管做什麼都一定要有證據。所以他基本上來講，人事任用方面來講的話這邊還比較沒有聽說什麼賣官的情形什麼一個職位多少錢這樣，當然我們所屬鄉鎮收的風聞很多啦。這件事從來沒有聽說過，當然我們所屬鄉鎮，什麼風聞很多啦，這邊是從來沒有聽說過，所以在人事部分的話你這個，你這個政風倫理來講的話，是不是說有利用職務謀取好處這個是完全沒有聽說，就是說你這個人用的恰不恰當、適不適當，這個的話就

見仁見智看法啦，所以我就不好說。

Q：謝謝處長，我了解就是說那個對因為我們其實剛剛。

蔡：處長有提到在易滋弊端，那就是工務建設，那你還有提到地政跟交通，不知道這兩個單位？地政？

Q：地政來講的話，一般來講他最主要的部分就是重劃方面的問題。

蔡：都市更新喔，都更？

Q：對，重劃阿，什麼一些來講的話，他們那個重劃費用來講，都是一二十億，金額非常龐大，那我們這邊在去年的時候那位處長，他就是被查到跟廠商之間有三百萬的交易，就是三百萬匯到他帳戶裡面，那他是說這個我是借貸關係，那別人說你借據有沒有什麼？都拿不出來，而且你借了這麼久完全沒有還的意思阿，也沒有利息一切什麼都沒有，被查到了以後你就說借貸，所以像他這個來講我們有。這個我來之前，發生的事了，那我們就說趕快了解一下他的業務執行有沒有不當，如果說業務執行上有不當還是說違反相關規定的話，這個三百萬可能就是一個對價關係。不過目前看起來，是有一小部分是有一些問題，有關這些問題我們有報告法務部去了，所以說基本上來講他地政方面重劃方面後。

蔡：主要是重劃的問題？所以現在各縣市都在重劃，XX市重劃的更嚴重。

Q：對，而且這個重劃如果說當然這個三贏啦，一般百姓、縣政政府也可以免費得到折費地，公共設施也可以免費得到，廠商我們就比較不方便講，還有他對地方整體的發展，都是有好處的啦。可是這中間來講的話還是會有一些弊端發生，因為他這個會有利益在，像廠商之間可能就是說為了得到這個工程，得到工程之後為了讓工程順利，中間各方面可能一直要跟我們業務單位接觸，接觸之間他們為了要讓這個順利完成的話，裡面一定會有一些不當的情形，這也是一個。還有一個我剛剛提到的交通旅遊處，因為交通旅遊處來講他們是負責對八大行業稽查，像旅館業阿這些，我們這邊有一個案例，就是他們去稽查的時候，像發展觀光條例來講對旅館對民宿都有一些規範，那他們去稽查的時候如果說有不合規定的地方，好比說你要有登記證，還是要有什麼這些，他們有一些規範，你違反規範的話，要裁罰的，裁罰要求他們一個月之內改善，如果不改善就要求他們歇業，這些處罰的，結果我們去年就發現一個案例，去稽查了，很多次幾天下來很多次，回來以後也寫了稽查成果，寫了依照發展觀光條例應該裁罰多少錢，而且現在有規定你稽查回來的還要報到上面到觀光局一個網站要填入到那邊，他這些通通作，到最後一關你應該要去裁罰，你裁罰的錢應該要繳庫，那我們幫他算一下總共應該是兩千多萬，結果他一塊錢都沒有繳回，因為他前面程序全部做到都對，最後一關你該要裁罰就是要裁罰金額，最後一關他就不做。

蔡：那他後來是怎麼被發現？

Q：因為我們做業務的稽核，稽核發現到他這麼多該裁罰這麼多，裁罰這麼多以後，那當時這也很巧啦，一般來講我們發現到他前面全部做到了以後就不

會，沒有問題啦，他前面該做到的什麼全部做到。當然我就跟同仁說，那我們看看是不是全部到財政處看看，我們去那邊繳庫的裁罰金額是不是相同，一般我們不會做到這個，就不知道為什麼剛好講一聲，同仁也說好我們去看看，結果一查一塊都沒有，我們就奇怪啦，按照書面資料看起來是應該有這麼多錢阿，為什麼一塊都沒有？然後我們就一路查下去，查到最後承辦人就承認說最後一關他沒有做。

蔡：所以業者也沒有繳錢？所以也不是他私人的？

Q：沒有繳，就是最後一關你開裁罰單嘛，通知他們裁罰多少錢，單子給你那你要繳到哪裡後，他這一關就沒做了，當然沒做的結果後來我們就問他啦，那你前面所有通通按照規定做了，為什麼後面不做？他就說因為有議員關說，那所以這個民代來講還是有一些影響。

蔡：處長我要請教一下您剛剛有提到議員關說，那這個議員在我們這邊您剛提到這個單位，或是說有別的單位可能也有這種事件，他們也是最主要造成公務人員違法的原因嗎？

Q：也也不能這樣講後，當然議員來講的話他們會來關說，那基本上來講，以XXX 這些議員來講你只要講得出道理這個是違法，你只要這樣講議員他不會說，當然以我跟他們接觸來講，或許因為我們的業務性質跟業務單位不太一樣，所以當我們跟他提到這個，當然我們有一些案子正在查議員也會來，也會找我，那我就跟議員講像這種情形他是違反到什麼，可能就有刑責部分，他當然就好那你們依法處理，那可能是我們單位不同啦，那業務單位來講的話很多議員會去要求，他如果說很強硬，不理你議員的話你可能就是說在議會質詢啦、在預算方面會刁難。

蔡：所以他雖然關說承辦人員，可是有可能他關說他的機關長官？基於機關的預算，或是議會質詢？因為在這個地方不知道機關首長？

Q：現在 XXX 議員，我發現不光 XXX 以前在 XX 我也發現，議員他不一定找我們。

蔡：他直接找承辦人員？

Q：他直接找承辦人員，因為在縣市來講可能跟中央單位有點不一樣，縣市直接第一線就是承辦，承辦他怎麼簽辦怎麼弄出來的話，等於說他最了解，好比說要出去看、要去稽查、要去審定建築線要幹什麼，都是承辦來第一線用，只要你把他 OK 了，他簽出來怎麼上面都比較不會有意見。現在就是說如果說關說到科長、處長他們在交辦下去後，這個會比較麻煩，比較會中間糾紛比較多啦，好比說我向處長關說，處長向科長講，科長會有意見，還是科長跟承辦人員講，承辦人員如果有意見那還是麻煩，所以現在議員很多他都直接找承辦人員。

蔡：那他們，處長我就會很好奇像這樣剛剛那個案子他是議員關說，那他沒有想說跟我們政風這邊請求協助，還是他其實也有收受對價關係的什麼？

Q：所以這一部分來講，那這個案子經過這個調查單位、檢察單位他們去了解的

結果沒有發現，當然他們是懷疑，不會說只是關說講一下你就這樣，那勢必有什麼好處阿，這些可是。

蔡：是同一家業者嗎？

Q：很多家！

蔡：所以每一家都這樣？後面那個議員是同一個人？

Q：對，每一家都這樣，就是那一個，因為那個議員本身也是經營這個旅館業啦，那他的也是從來沒有被開罰過，那我們有去我們這邊有發現那種去了解，我們一定要找出對價關係來，所謂對價關係就是說，你這個同仁你沒有去裁罰最後一步，你是屬於行政怠惰，但是行政怠惰我們要去做，還是有其他的對價關係有這個主觀的犯意，這一部份我們也有去了解，同仁也有去訪談針對所有。了解到結果就是說，那議員常常在外面講什麼沒問題，你們這個什麼旅館的問題我通通可以擺平啦，然後這個查到最後就是說，同仁也承認說是議員跟他關說，他明知最後這一步要做，可是因為議員關說所以他就沒有做，當然這個案子主觀的犯意是不是夠還不一定，目前還在偵辦。但當然來講這個都是被交保的，那會不會起訴還不一定啦，目前來講地檢還在偵辦，當時他們這個都是被交保，那會不會起訴我們還不確定，所以基本上像這種的話，是不是說議員關說他們就非做不可呢？當然有的是說這個案子如果不是說那麼明確的違法在模糊灰色地帶的時候，或是有行政裁量權的時候，他們可以就是說給議員面子，那像這種如果是說有些行政裁量權部份我們比較不好介入，尤其是裁罰的金額他是六萬到三十萬之間，那你要怎麼裁罰的話，議員有關說阿，可能裁罰的金額就比較低，像這一部份就比較，因為這個我是覺得有一點，就是說像你這個有一個行政裁量的部分，金額從六萬到三十萬之間要罰的話，你什麼情形之下應該是六萬？那什麼情形應該是十二萬？什麼情形到十五萬？應該有個級距，這好像都沒有，各縣市好像都沒有。

蔡：這好像本來有辦法的對不對？

Q：對，他雖然有一個這個，可是說他有關議員的一定是最低的，那像有個縣長他是認為說為了要民意支持還是以後選舉，他也不願意罰最高，所以據我了解啦，目前各縣市這個裁罰都是以最低標準在罰，那議員來講他只要幫你講一下，即使不講一般也會有最低，他講的話他可以跟選民拜託，他說這是我交代的，本來要罰到多少，有這種情形我們也知道，

蔡：所以大家都互相的？

Q：對，這個嚴重。

蔡：處長那我想請教一下，我們這邊因為我剛提到他們受到議員關說，我不曉得是這邊文化這邊您來之前他們就這樣？他們會不會碰到壓力的時候來向我們政風單位尋求協助？他們主動來登入飲宴餽贈應酬這些的？

Q：對，這個是我們一直在推動的，這個區塊來講的話，不光是在這邊以前在XX後，也是我們是希望一直就是說像飲宴應酬，有關說有什麼我們這邊都有一個登記簿，都有要求說有碰到這個情形，來跟我們這邊報備我們幫你登

錄下來的話，就是我們可以替你背書，可是這個區塊來講的話不是很，推動比較困難。比較困難的原因就是說，有這個規範可是他沒有罰則

蔡：喔，對，處長點出這樣的重要，因為幾乎縣市的處長或是主任有少部份的主任都提到有些當然案件數好像很多，可是那個都是含警察機關，可是如果扣掉警察這個部份我，們還訪問到有一年都沒半件的，只有首長不得已只好自己來登入有業績。所以很困難的原因之一是沒有罰則？

Q：對，他明明有去飲宴應酬有跟別人去，可是他不來登記，有受到關說，他不來登入，你也只能說希望為你自己好後，你如果來登入的話後我們這邊，也可以幫你背書一下減輕刑責，這樣子是為你好，我們只能以說等於事後你來登入是利己的行為，不是為了我們是為你自己好，用這種方式盡量宣導啦，只是成效還不是很..，像一般公務員來講他們就是說，政風盡量少跟你打交道，他們有這種。

蔡：這是政風的困境。

Q：有這種心態啦，從以往就一直這樣到目前為止還是會有這樣，這個只能靠我們自己看怎麼努力後，當然這個制度這個環境造成這種影響，當然我是跟同仁說我們自己看本身能不能走出去，除了走出去不要關在我們辦公室裡面，各局處之間大家如果平常跟他們都有接觸，比較熟悉以後，他們碰到什麼問題比較會跟你講，比較會尋求我們幫助，如果說跟你不熟悉的話，他們對政風的印象就是說這個單位離他們遠一點，就是這種情況。

蔡：那我們這種情況處長要怎麼要去推動業務？

Q：基本上來講的話像我來講比較，當然第一步先從他們各個單位首長主管，先跟他們平常建立互動的關係，交往。然後他們慢慢熟了以後，我就有的時候會到他們辦公室阿，然後他們課長有的什麼會再一起阿，再慢慢熟了以後，像現在有問題有些事情有問題他會主動跟我講，這個有一個什麼狀況，怎麼樣後，因為他比較覺得說我們不會去害他，不會見獵心喜，發現問題我們把你擴大，那他們最主要讓他們信任你，他們會主動告訴你。那我是跟他們說有什麼問題有什麼壓力不要自己承擔壓力，你把他講出來找人家到我們這邊，我們這邊專門是受壓力的單位，這樣的話你有什麼問題你轉過來，我常常用這種方式跟他們在提，所以私下有什麼問題什麼樣後，他們會主動，因為基本上來講的話題外話，基本上我們政風的看法是說在機關裡面，錢是你機關的，受機關首長的指揮，如果我們來這邊是搗蛋，是在專門抓同仁的毛病，那你在機關一定是惹人討厭的單位。所以基本上我的，現在法務部也是這樣要求，我們在機關現在是以協助機關的立場，當然我也一直跟同仁之間各單位裡面聊天，我都提到這個，或許你們以前的印象認為政風是找麻煩的，現在完全不同，現在政風會以協助大家的一個單位，我們派任機關人員就是協助大家，那真正不得已那些非常惡劣就是說，存心想要在那邊得到不當利益的那些人，最後我們才會來處理才會來法辦。那你這種方式他們慢慢久了也了解了，其實有事他們就會告訴你，就會來登入阿有時候就會來講，



老李阿有沒有什麼事跟你報備喔，登入一下就會有，不過這個還是比較少，這個也是需要我們前面去推動啦，基本上像我接觸的都是所謂科長以上，那我是一直鼓勵我們同仁，承辦的人員要多去接觸阿。

蔡：透過這種比較軟性的人脈建立。

Q：對對，慢慢建立什麼，他們有什麼問題就會找，因為熟悉了信任你了就會找你，那我們就發揮我們的功效，我們現在是以這種方式，當然這個還有待努力。

蔡：處長我想再請教一下就是說，議員這一邊，他們就是說您怎麼樣去跟他們也維持一個比較平衡的關係，對。

Q：當然現在基本上來講，在地方這個因為預算他們掌握預算，在他們有這個職權的時候像有的不如他們意的話，他們就無理取鬧。等於說在議會看過他們質詢的內容水準也不高，然後講出來的話也很難看，但是基於他們有這種權勢在，因為會找的有兩種型式，一種就是說我們現在查辦什麼案子，當事人知道我們在查辦了以後會找到議員，當然我所謂的查辦就是說行政責任的案子，刑事責任的案子我們不會讓他們先了解，行政責任不可能，這是我們在辦他們的時候，他們會找到議員，議員就會來我們這邊，希望我們就是說比較不要太去，用太嚴厲的手段，這是一種。另外一種，也不能說是他們議員之間或是跟哪邊有什麼，他們來向我們檢舉，也不太像檢舉就是說，有什麼事情你知不知道？你要去辦！有這兩種類型，基本上議員找我們大部分都是這兩種類型啦。

蔡：那您要怎麼去應對這個部分？

Q：像現在來講的話當然剛剛所提到的，刑事責任的案子我們在查辦的時候當事人不會知道，一知道見光的話就沒有辦法了，有些機密都會被銷毀，所以基本上來講我們會找到當事人，都是行政責任的東西。行政責任方面我們會看，你議員如果來要求我看你事的輕重，當然我們不會完全不給面子，不過我們會跟議員講，我們會說現在什麼情況什麼情形，像這種情形不處理的話，我們這裡不先處理，等到以後萬一檢調來處理事情更大更麻煩，我們現在處理以行政處分的方式，對他是好的。一般這樣跟他講，議員都會聽得下去，就拜託不要說太嚴厲，其實也不會太嚴厲啦，因為我們要處分來講還是要經過考績會，簽出來說有什麼不當的地方，還是要經過考績會來決議，都不會啦，我們考績會也不會對同仁說太那個。所以這一部份來講議員都還OK，那另外一部分在檢舉他來講更沒有問題，因為他們單位之間可能有一些恩怨，我們常知道有這一派的議員檢舉那一邊的，那邊也檢舉過來，互相兩派在鬥的，那這種我們是很歡迎，你們盡量說挖別人的瘡疤來跟我講，要我們查互相這樣，這一部份來講我們都能夠很滿足議員需求，你就說要我們當打手沒關係我們很願意當打手，只要是說有不當的地方，我們當打手把他揪出來或是糾正過來都沒有問題，這一部份來講議員都能夠滿足他們需求，他們現在XXX來講常常很多是都政風處查辦，然後那一派議員就是說，我

們選民壓力，你這樣一查下去選民拜託我，我做不到後，常常會有這種情形喔，然後這一派議員可能看說你把我這邊選民，那我也挖你那邊。

蔡：反而造成平衡。

Q：嘿，所以這一部分是沒有問題，那就是說像我們主動去查機密責任部分，然後我們會看輕重來決定，所以目前我們議員部分我們都還沒有問題，處理的都還 OK。

蔡：那我們這邊民眾來檢舉的？

Q：非常多，不過我覺得一個很無奈的地方，一般如果檢舉到有關行政責任的部分來講我們查辦都沒有問題，可是現在非常非常多的檢舉，起碼占了七成，所以我們是有關違建，他們就是講說你們包庇、你們瀆職。帽子扣的很大，可是這個有一些困境在，可是目前 XXX 來講這些違建喔，有案的違建喔有六七千件，一年的拆遷費用有一百多萬，你根本拆不了幾間，所以說有這個困境在，那要增加預算在議會不會過，他就是不讓你過，他如果說我議員把你們拆遷費用調高的話，那我怎麼對我選民交代？所以這個來講我們就很困擾這點，常常我就一直在，來了以後我以前在 XX 來講有關這一部份來講，那就是 XX 對違建的程度分好幾級，好比正在興建中的，有違反交通安全跟公共規則的列在第一級，然後有的是第二級，如果是純粹自己住家阿，廚房搭建出去，搭個棚子阿，這種那列到第三級。

蔡：就是依對公共影響的程度。

Q：對，分級以後第一級的在 XX 隨報隨拆，只要發現到你所有的經費全部用在第一級，然後有剩下來的錢排到第一級，拆完了第二級再慢慢來拆，有一個標準在，那我來這邊發現我們這邊沒有定標準，那我就問他們，你這一百多萬還是有拆吧？他說還是有。那你怎麼拆？是不是有關係的就不拆，沒關係的就拆？那因為我們這邊檢舉文件太大宗，所以我是我們這邊要求一定要訂出一個標準，訂出一個標準也對百姓有交代，像我來問你，你就答不出來阿，同樣是今年度的違建為什麼他的要被拆？其他的就不用被拆？原因在哪裡？他的也不是比別人嚴重阿，沒有標準。

蔡：那他們現在有定了嗎？還是。

Q：我是要求他們，他們已經在規畫中。那他們在講說以前也有想要這樣子後，那議會不同意，我說你這個不用送議會阿，你自己定一個行政規則，屬於業務範圍的，自己訂規則就可以了，不用送議會阿，我說你送議會議會一定不會同意你的。我說你這樣推辭沒有道理，我說你要制定的那個就沒有經過議會阿，這個不屬於地方自治的法規阿，你地方自治法規條例。

蔡：這是屬於指導原則你拆遷的。

Q：對，你按照這個作，因為基本上來講的話你一般百姓質疑就是說，你不答覆，你沒有辦法答覆喔。

蔡：其實照理這個會影響到選情嘛，或是施政滿意度，那我們的大家長還是很仁厚就對了？

Q：所以他也知道就是說議會會反對沒有錢，他拆除經費不准你編列，那你沒有經費你沒辦法拆，而且地方首長縣長也是選出來的，我如果很嚴厲強制性拆除的話，那不是得罪一堆人？我家房子被拆誰心情好？一定就是反彈上來嘛，所以基本上對拆違建，各個縣市都不是那麼樣的認真去執行。可是你這邊自己一定要有一套你的標準，按照這標準來大家沒話講，我們給他排進了他屬於第幾級，因為我們經費有限要從第一級開始，你這樣講檢舉人就沒話說啦，只要你有排進去，以前這邊在去年的時候完全沒有他沒一個標準，今年我來給他們定標準他們說好阿，就按照這個程序來做。

蔡：處長我想再請教一下就是說，XXX 真的是很大，那他也有也許是一些外人的刻板印象還是怎麼樣，我覺得這地方很複雜，那您剛剛我不曉得我這樣解讀有沒有錯就是這邊，在過去這邊似乎很少對於那些易滋弊端的業務，特別訂定有別於中央規範或什麼的相關的指導規則？

Q：當然其實，以這個他這個一般業務來講的話，我們針對他這項業務來訂定一套措施，按照道理是應該有的，那基本上來講因為他們現在每一個單位每一項業務來講他們有一套標準作業程序。你只要這個去做，就比較不會有問題，現在問題就是很多人他並沒有完全按照這個去做，這是人為來講的話，

蔡：那是因為什麼原因？文化還是多年來大家都這樣？

Q：就像我講剛剛一些陋規啦，長久以來陋規，那有人把持不住就會這種狀況，當然針對這個來講我們也不是說不處理。最近我們就定一個像工程部分，他這個變更設計，非常非常多，我們現在就訂定一個變更設計的注意事項，就是說你要變更設計一定要符合哪些條件要怎麼作，才會準你，而且變更設計的金額方面，原則上不准追加，因為一般很多工程來講他們就是說，跟廠商之間講好你來標沒關係，低價搶標都沒關係，標到以後再來變更設計，追加金額，很多部份啦，所以有很多這種弊端，在半年以前我們這邊像我們副縣長也找我，他說你看看比例這麼高變更設計這樣子後，變更設計是不是有必要標章變更？也有叫我了解，後來我們就訂定一個就是說，你要變更設計工程要變更設計的話一定要符合哪些條件，你要怎麼樣，就有一套規範，當初我們定這個之前我們也有法制，先跟法制業務單位全部看好，都認為說好沒有問題，然後政務會議阿，提廉政會報通過，以後你要變更設計就按照這樣，這個是我們特別有訂出來啦。當然我們還有跟其他部份來講的話，如果說真正我們覺得說現有的這些規範，縣有個 SOP 來講的話，已經無法防堵這些一些，所以我們額外再加，我們現在常常在業務上一直在做業務的稽核，稽核就是發現哪些問題我們再彙整。我們不會說個案一兩件兩三件我們就要定一個要要求什麼，那真的會煩死，那就是說如果有很大宗很類似的同樣情形的時候，我們會根據這個就來訂定一套防堵，所以我們一般叫做防弊措施啦，這對於一些弊端的防弊防堵的話，會再特別的訂定一些，

蔡：處長我想最後兩個部份再請教你。就是說第一個部分就是說，目前處長您感覺在這邊一年多了，在這個縣府這邊推動政風業務最大的阻礙，或是困難大

概是哪幾個部份？

Q：當然基本上來講的話後，可以分兩部分啦，一個是預防上的業務，一個是查處上的業務，那預防上的業務來講的話比較 OK，因為就是說你預防，我們去稽核我們去發現問題，然後我們簽出去東西怎麼樣防治怎麼樣作後，這個首長都還 OK。那查處上的業務就比較困難，那當然最近立法有總統宣示啦，還要送行政院立法院通過的話，這個來講這一部份困擾就可以解決，像我們在機關裡面當然一個角色方面，就像說我們派在機關裡面，領機關的薪水我們原則上是要幫機關的忙，幫首長的忙，我們不是來找他們麻煩。首長也不喜歡自己的縣政府的工作被抓被怎麼樣，報上去登記縣長面上也難看，他的這個評比阿什麼的也會掉下來，所以他們也不願意。那我們既然說他們幕僚要協助他，查處業務我們又要辦，那這中間就比較尷尬，這個角色方面，像我們來講，就像我講的很多事我們發現，行政責任我們可以直接找人，那他會知道我們在辦，如果說涉及到刑事責任的話，原則上我們不會讓當事人知道，那這個你要去調卷，別人問說很奇怪你調卷幹嘛，你調卷就可能有問題阿，就有問題阿，在一個調卷來講的話，單位裡面不是那麼配合的話，這卷就找不到。

蔡：處長我請問一下，因為調卷很多處長都提到，那我不曉得說您這邊如果調卷，是先找機關首長？還是業務單位主管？還是說要請縣長同意？那縣長同不同意？

Q：原則上，是應該先要調什麼，作什麼，先簽給縣長，簽給縣長來講，縣長同意了，我們機關才開始，就像我剛剛所提出來的，我們各個業務單位都是平行，我們沒有這個權，就是說我現在要什麼你就給我拿出來，

蔡：那縣長會支持嗎？

Q：那所以一般來講，比較有一些困擾就簽給縣長，縣長會找你去，問說是為什麼事阿，

蔡：關心一下。

Q：那你如果說講不出一個理由，你說因為這些很多案子可能涉及到刑責，那就完了，這案子就完了。

蔡：他一定不會同意的。

Q：就沒辦法處理了，那所以基本上來講，按照標準作業程序是要經過機關首長，那目前來講我們這邊後，我們會以其他一種方式就像我剛剛提到我們以預防的角度去切入，好比我們覺得說哪一塊業務有問題，有人檢舉我們了解之後真的有問題，要把相關卷子拿來查看的時候，我們會以預防的方式我們簽給機關首長，我們去做一個什麼樣的稽核，那一般我們只要做稽核以預防角度出發的話，首長都比較 OK。然後我們就整個以稽核的方是把所有卷都調過來，調過來以後我們再來從中..所以基本上像那一件案子後，就好像包括我剛剛那件交旅處的稽查，我們就是以稽核裡面來發現到的，所以如果有人檢舉說什麼情況之下，我們就簽上去我們做哪一部分的稽核，那別人也不會了解，

首長也不會反對，所以從這方面去。不過這方面來處理的話，就是說會增加比較多的困擾，因為你稽核你不能針對一個案子，比如說你如果一個案子。

蔡：你要全部看，還要寫全部的報告。

Q：對，這是很大的困擾，增加很大的人力方面去處理，這個是比較困難，因為基本上我們沒有司法警察權，沒有搜索權沒有這個什麼，很多我們都沒有這些權利後，執行起來是比較困難。不過像他如果成立廉政署，這些就比較可以迎刃而解。

蔡：那預防就是都還好嘛，反正這邊都是。

Q：預防來講的話後，機關裡面對你們不會有一些成見什麼的，因為預防來講主要是也是為機關好嘛，我們去稽核去覺得說哪些地方有缺失，應該要怎麼改進我們會提一些改進意見，就像一些防範措施我們會提出來，那他們也不會說受到處分會怎麼樣，讓業務更完善所以機關首長都說好阿好阿，你們盡量多做這個，沒有問題阿，只要機關首長支持同意說做這個沒有問題，那一般同仁也不會有意見，所以這方面就是說我們要查處喔，用這種方式來做要花很多的人力，這種是。

蔡：處長，那最後一個部份就是說雖然你們要成立廉政署了，那不曉得處長您覺得說成立廉政署以後這個在全國，現在這個就不是以我們縣府來，這樣子就能夠有效推動嗎？還是說還是有一些問題？或者說廉政署應該怎麼要設計才會比較 OK？

Q：當然啦基本上來講別人是說，報紙上也常常在講就是說現在有個調查單位，那你再成立一個廉政署，調查單位還是在肅貪，你們這也是在肅貪，那當然法務部的說法也是說雙方共同進行，互相合作互相競爭，是有好處是可以的，可是一般來講的話大家認為說這個反而會有一種多頭馬車，這種做法我們是贊成，為什麼我們贊成？因為基本上現在肅貪來講，調查單位偵辦認為說，可能有構成涉及刑責就送到地檢，地檢再來起訴再來怎麼做，第一個源頭很多，當然貪污的案源不只我們政風單位在移送，還有別的像百姓阿他們去檢舉等等，現在我們就有發現政風單位移送的案源，調查單位偵辦的速度較慢。在前幾年那時候最早政風叫人二，我們是歸調查局，後來脫離調查局。

蔡：處長你們那時候人二時代就進政風體系了嗎？

Q：我很早就進了，所以那時候我也擔任。

蔡：大概有多少年？

Q：我在 XX 年進人二，這個查核班，那時候是調查局招考，到 81 年成立政風才脫離，所以以前都歸調查局，都歸調查局就。

蔡：那你年資很久。

Q：我三十幾年。所以我一當完兵回來，一天都沒有在社會上待過我就進公部門，所以我這個年資比大家久，以前來講人二來講的話，有一點好就是他全部歸調查局，人員調派阿什麼通通在調查局，等於是跟調查局是在同一個單位裡面，只不過是說業務性質不同而已，其實單位就不一樣，那時候處理配合各

方面都沒有問題。後來政風以後，慢慢有一段時間，可能政風跟調查單位為了績效部分，績效來講的話就是說像案源，發覺誰發掘？常常會一個案子只要辦了，就是說誰發覺，那因為我們這邊我們沒有辦法去，而且最終一點就是說他這個案子一定要查完，完成有成果以後才會說比較阿案子的發掘率。那既然後面會競爭的時候，前幾年有段時間比較嚴重的時候，在中央部分在檢討的時候，互相會爭，斤斤計較，那上面斤斤計較會影響到下面，以前最早我們跟調查單位配合，非常好，像他們以前在人二的時候是左右手，左手右手後來拆開以後就還好，慢慢越久的話隔閡越大，那有時候我們會發現我們移送的案子，那是前幾年啦後，我們移送案子好像通通擺在那邊，因為他們那邊在裡面人力也有限，他們會說以他們去發掘別人向他們檢舉的他們先擺著，為什麼？辦出來成果以後算誰發掘的，他當然先辦他發覺的，他如果辦說是政風發掘的，對他們反而不利，所以那時候我們就跟他們說我們這樣子送去很多都被你們擺在那，這個來講是有一些就是說，我們政風現在跟他們調查來講的話我們有發現這個狀況，所以當時很多政風說這樣子政風根本沒有用，你們上面不要吵架，大人不要吵架，以前他們調查單位也常常講他們大人吵架我們小孩大家還是不要有隔閡啦，還是互相應該密切合作拉，講是這麼講，可是還是會有一些在。所以我說現在如果是廉政署，基本上我們政風全部歸廉政署之後，查案政風預防等等之後全部歸廉政署，就像我說以前調查局在統一領導人二的時候，跟那個時候一樣，有那個一家人的感覺。向心力也夠，處理事情來說是一家人，所以處理不會說有爭功的情形，你這個體系在做就是你這個體系在做，那你調查單位，當然調查單位他們可能會比較，以前廉政署規劃很多次要成立後，都被擋下來後，那不知道老師有沒有記住他們調查局有去運作、去反對。

蔡：民進黨執政的時候有提過有送過很多次，那就當然調查體系也滿反彈的，就是每次都差一點，那後來馬總統上任以後可能也看到這個情況，所以他一直在等機會這樣。

Q：所以這個來講基本上來講的話，當然很多人說，不是說完全沒有道理阿，像你說疊床架屋啦，你們這個新瓶裝舊酒啦，同樣都是怎麼樣啦，你按照這種制度做起來我覺得比現在這個制度是會有改善的。

蔡：雖然還不完美，但是應該會比現在好。

Q：是，真的不是說成立廉政署可以迎刃而解。

蔡：這個本來就是，因為其實我兩天前才從司裡去那邊有參與一個案子的審查，那其實司裡的長官也是這樣認為，阿就是說他們也突然怎麼搞得，總統一句話然後司裡現在就突然很忙這樣。可是其實也不認為說這樣就可以完全解決問題，但是應該會比現在好一些。

Q：比現在好，可是

蔡：但是他們還是很擔心不會過啦，在調查體系這一塊是。

Q：對啦，他們是一直在運作啦，基本上來講。

蔡：怎麼樣去平衡司裡的績效要求，因為那涉及到考績獎評，那要怎麼，這個縣府嘛一定也要作一些縣府的期待，我不曉得要去做怎麼樣的平衡，或是你怎麼樣去處理這塊？

Q：當然那個以績效評比的制度來講的話我覺得是有必要，因為如果說像我在政風幹了這麼多年後，我發現最近這幾年政風室動起來，為什麼會動起來？這個績效評比制度很嚴厲的在執行，而且關係到考績，所以我覺得績效評比制度來講是有必要。現在就是說，現在也有些同仁對績效評比制度的內容，對他要求的部分這些細節的部分有一些反彈啦，當然這個是比較枝微末節，大原則我覺得是對的，方向是對的，這中間執行了一些小的項目的部分，好比你核分的方式阿，你要求怎麼樣，這一部分可能還是有一些人會有一些意見啦，當然我覺得這個來講司裡面也針對這一部分來講一直在改進，像他績效評比的制度常常會要求，有時候中央派代表一起去討論針對這個制度我們這是哪個困難，要怎麼改正，怎麼樣那司裡面也有，所以說這一部分我覺得是可以克服的。基本上我是認為這個方向是對的，應該要有這個制度。

蔡：這個有少部分處長，他們可能認為說就是說明明在機關做了很多而且是有成效的，可是一旦都納不進去評比，當然也有碰到處長是他根本就不太管機關，所以當然關係也不好，但是他真的可以符合司裡的看起來績效非常好。

Q：這就像我剛剛講的啦，這就是中間執行的，你評分的項目，當然我們講哪些項目，很多項目你在機關受首長的指揮，縣長的部分你非做不可

蔡：但是都沒有納入。

Q：他沒有把你列入在這個核分的項目裡。所以變成白繳了。

蔡：那這一套績效評比的項目是？

Q：司裡定的。

蔡：喔是司裡定的？哪一科在定的？

Q：他們每個科定每個科的，因為他好比說司裡的三科，二科是綜合科，三科是查處，他針對他查處的項目在定，那四科是預防，預防一，那預防哪些項目就定哪些項目，五科是預防二，二科是預防三，所以每一科定了以後整個司裡再統整起來。

蔡：那會不會很多阿？

Q：所以阿很多就是說，我們也講。

蔡：代表他們個別的業績？那會不會衝突阿？

Q：我們這邊也講，花了很多時間做這些事，沒有評分，白作！

蔡：對阿，蠻多人反映的。

Q：那你不做不行，在機關裡面你非做不可，可是他不列入核分項目裡。

蔡：因為也有些縣是少數啦，我聽到有個處長還是主任不記得，他說司裡為什麼要叫他到那個單位去，有一個很重要唯一的目標就是，不能讓政風被裁撤就是這樣，維持下去就是這樣。

Q：有一些對，一些單位來講像地方還好，中央部分有很多明明有人事單位故意

不設政風單位，有的是設了政風單位他要把你裁掉。

蔡：中央也這樣子阿？這是看首長的問題阿？

Q：對，因為中央來講的話，一般來講的話還比較，法務部還比較。

蔡：指揮？

Q：這一般別人的看法我比較不太那個，那有的鄉鎮是比較有這個問題，阿就裁掉，我也碰到很多鄉鎮裁掉。

蔡：那我們 XXX 鄉鎮這一塊？

Q：我們 XXX 來講的話就是說有的鄉鎮他會不要你派人去，可是他不會說要裁你

蔡：可是都不同意不同意？

Q：他理由很多啦，

蔡：有幾個？

Q：目前 XXX 還不錯，XXX 他不是說不准你派，他要挑人，他會指明哪些人我不要，哪幾個只要他有風聞到就不要。所以我們最近派員也很困擾。因為我們有任期制在一個鄉鎮最多只能幹六年，六年到了以後這個鄉鎮也不要待了，這個鄉鎮也不要，通通不要。

蔡：這是他的問題？他是因為太認真還是太不認真？還是？

Q：各半。

蔡：都有是不是？

Q：他本身有一些直得別人非議的地方，可能喜歡占點小便宜，常常沒事中午去喝酒，喝了之後不付賬，大家一起專門吃別人的。

蔡：自己是政風還這樣。

Q：所以這點就，但他說我根本就不曉得去阿，別人拉著我非要我去阿，大家一起平常同事也不錯，大家去我就跟著去啦。那平常都還 OK，大家好朋友也不在乎阿，反正一桌五六個人我買你買都一樣啦，反正都是只有一個人買，其他人白吃的嘛，那我的意思就是說如果為了機關，在機關要生存跟同仁之間喔，和諧在一起後，這種平常大家聚個餐我都不反對，你不能專門吃別人的阿，也要買個單阿，像他這個又讓人非議。

蔡：所以關鍵時刻就慘了。

Q：因為我們這邊有一些業務來講，比較屬於機密，我們就是對員工的有一些分類，好比說你這個品德操守不佳的人員我們要分類，我們就重點式的，不能說全部都分類阿，哪些可能會有貪瀆傾向，哪些會有績效，品德不佳的裡頭我們就做一個列冊，那他們在公所裡面有幾位小妹，因此擔封幫他打字阿什麼的，他就疏忽了，他這個資料就請那個小妹幫他打字，一打了以後一看單位裡面這個秘書這個什麼主管都是列入不佳人員，他們就去跟他們講，政風組的也，那些人就生氣啦！大家平常吃喝都在一起，竟然你在後面怎麼樣，就全部反彈啦，以前大家一起阿沒關係啦，喝酒還分什麼你請我請都一樣，一被別人發現了這個以後，全部都打擊他，什麼很多這個惡行惡狀全部



都加到他頭上去了，所以我說你本身就不應該佔別人那些小便宜的，所以我說你看平常大家在一起好的時候別人不跟你計較，你讓別人知道你有這種作為的時候，所以他是一半一半。那很困擾，就只能打聽，他們會打聽。

蔡：又不可能調回這裡，那只會更慘。

Q：對阿，所以最後沒辦法最後只好請到我們的 X 長。

蔡：就自己去喔？自己吸收？

Q：到那邊去然後去那個鄉長也不管事，那秘書反對，他也是去打聽阿，打聽這個人吃阿喝的在一起還背後捅人阿，怎麼樣的，最後我就跟他保證阿。

蔡：處長還真辛苦。

Q：我就說我跟你們負責，我們這個同仁如果再有這個情形你跟我說我立刻換，那我就跟我們那個同事講，全 XXX，四五個鄉鎮都幫你找了，別人還拒收，這次用了很多關係，你如果在那邊再有一點問題我就換掉，我們本身我是希望我們政風在機關裡面，別人有的我們盡量不要，自己本身正，不要跟別人爭福利，千萬不要跟別人佔小便宜，以協助的立場，我說你按照這種方式去，你在哪一個鄉鎮人家都會歡迎你，不要佔別人小便宜，現在我協助你你有什麼困難你講我幫你解決，用這種方式我先在每次開會我都要求同仁按照這種方式作。這樣子來講的話你政風在機關就沒什麼問題。

蔡：處長，謝謝你喔，謝謝。

Q：可能沒有什麼幫助。

蔡：有有有，因為其實政風體系也很辛苦。

END

## 公共服務倫理政策成效之研究：縣市政府政風主管訪談紀錄

### 訪談紀錄十八

時間：99 年 7 月 27 日（星期二）11:00

受訪對象：R

訪談人員：蔡秀涓（以下簡稱蔡） 東吳大學政治學系副教授

R：像檢察司他是督導各縣市地檢署，高分檢署。我們 XX 也有高分檢署，也有矯正司，矯正司就負責督導各監所，我們 XX 有 XX 監獄，XX 看守所，還有自強外役監。那另外就是，還有政風、檢調單位，一個是調查局，我們這邊有東機組跟調查站。政風系統，是我們法務部的規畫設計，是以地檢署的政風室為政風業務連繫中心。

蔡：各縣市都這樣嗎？

R：各縣市都是這樣，因為它要整合，譬如我們 XX 地區，它有差不多近二十個中央機關在這裡，有的有設政風單位，像說。

蔡：總務處

R：經濟部也有第九區自來水管理處。

蔡：是。

R：也有第九河川局，也有經濟部商品檢驗局 XX 分局，也有，署立 XX 醫院，及榮民的 XX 醫院。

蔡：對，榮民。

R：還有 XX 醫院都有政風主任，所以加加總總有差不多近二十個政風單位。

蔡：嗯。

R：法務部規畫以地檢署的政風室為地區業務聯繫中心，他要負責聯繫，我們也是有一年一次或兩次的開會，因為他只有一位政風主任，他底下也沒有兵。

蔡：那這樣他要怎麼做評斷。

R：所以我們這一次舉辦大型反貪活動，就是以縣長跟高分檢、地檢署的檢察長合起來一起辦，可說是結合我們地方與中央，結合網絡，一起辦活動。我們開了兩次協調會，與建立共識，另外，縣政府政風編制有二十三個人。

蔡：政風處有二十三人？

R：不是，就編制有二十三人。

蔡：編制，法定員額？

R：對。

蔡：實際上呢？

R：實際上，還缺七位，現在是十六位，我們七月份有三個才從基層特考分發進來的，還沒去政風班受訓。

蔡：嗯

R：先實習，我們目前是十六位，還缺七位，有課長缺，也有環保局主任缺，那。還有 XX 市公所、XX 鄉公所的主任，及地政事務所的主任缺，另外缺三位科員，所以加總起來還缺七位。

蔡：這個缺，各縣市都談到缺額。

R：嗯

蔡：有的補不到一半

R：嗯

蔡：不知道這是什麼原因？

R：主要是，我們分析 XX，還有 XX 以前我也待過，就是說 XX 算是比較偏遠的地方，它不會像 XX，或是 XX，因為你說像 XX 或是 XXX，人家可能說喔，那比較偏僻，經比較，他比較喜歡這些 XXX、XXX 附近，或是 XXX 或 XXX，這些比較大的都市，可能他們認為，對未來的發展比較好，較偏遠的縣市，尤其是 XX，考慮那邊的交通。

蔡：主要是交通。

R：對，交通的便利性。

蔡：其他還好。

R：對，工作環境很好，本地的人土風情都很好。

蔡：所以處長也是在我們這個區，主要是在這個區？

R：我住 XX

蔡：喔，那你來這邊多久了？

R：我在這裡 XXX。縣政府是一年半，先前是在 XX 港務局，也是在 XX。這樣加總起來四年，我一年多在 XX 地檢署，所以我這五年都在 XX

蔡：那就飛坐飛機。

R：那時候到 XX，XX，一趟都要六個小時。

蔡：XX 我們是什麼時候去的，兩個禮拜前，對。

R：那住 XX，那是我自己請調的，向教授報告，一般我們的升遷，雖是北部中央機關或是簡任的單位的職缺比較多，但是相對的人才也多，競爭也多，所以我們便要另外一個思考喔，我們就填比較偏遠的地方，那時候，同樣是九職等的主任，我就填到 XX 地檢署。我們還不錯，法務部政風司，比人事主計他們也是一條鞭的系統，我們連科員都是上網徵才，有時候更開放。簡任官或是九職等的主任，法務部政風司都會公開徵才，所以我們的升遷，算是很暢通，最近我們政風單位，若有滿三年的考績，那是十七期的政風班同仁，三年，他就可升七或八職等文化局的政風主任。

蔡：那滿好的。

R：對，但是條件就是，你要在偏遠的縣市，若你在台北的話你可能還要等，可能要升專員，或是編審，然後再升主任，就要七、八年，先是升專員，然後再到鄉鎮公所去，當七或八職等的主任，可能要四至五年，我們這邊三年就有機會，所以相對的，必須鼓勵我們這邊內升。

蔡：處長，我想要請教一下，您整個政風年資大概多久？

R：恩，已滿二十九年。

蔡：那我想請教一下就是說，您剛提到就是說您來到這邊一年多，那您剛有提到就是說像昨天 XX 市長、書記他們來，對不對？那其實您也要跟縣府的團隊一起去。

R：對，一起去。

蔡：那就是說我聽到很多處長都有提到說必須，就是我們這個地方的縣市政府的政風處還有整個處長在這個部分，其實都要融入政風體系，不，融入整個政府團體團隊裡面去。那我想請教一下處長您，要怎麼樣在這一個縣府的一個團隊的要求，然後還有就是說司裡頭的一些績效的要求，這當中你要怎麼樣去做一個平衡，因為這兩個，司裡，政風司的那個績效的要求，有很多其實是沒有納入我們。

R：裡面的。

蔡：對。

R：像工作績效的項目。

蔡：對，可是實際上我們政風處長這邊要做的事情很多，這個我想請教一下處長，你要怎麼樣去扮演那個角色，然後讓我們政風能夠在 XXX 政府推動得比較順利這樣子。

R：這是沒有問題的，因為最主要是看你整個的領導風格，因為我們工作上，當然是工作上，我們這邊縣市政府是屬於法務部中部辦公室督導，他有工作上的那個管考項目，譬如說，你有預防工作，每年你要辦多少防弊的什麼，像要專報，或是你要去分析一些採購案件，或是你針對各局處他們的業務去做防弊，去查察，然後你要寫分析，利弊得失要提供機關首長，寫那個專報，上級有這種績效考管，那查處我們也是，我是不特別 CARE 強調說，我就是要以工作績效為主，我就是說，盡我們自己本身政風同仁的工作能力辦案，譬如查處也是可遇不可求，我們接獲有檢舉，有民意代表交辦，還有上級交查，或是縣長，或是民眾檢舉，大部分都民眾檢舉比較多，那我們查的資料就這些。我們基於工作的立場，我不會說因為我是縣長的一個幕僚，我們單位算是縣長的幕僚單位，只要有行政違失的部分，我們還是會簽出來移給人事處由考績會來懲處。那違法部分，我們不會考慮到，這是縣長的因素，如果說真的是故意犯法，像我們也有某鄉鎮公所的社工人員，他發放老人的津貼的工作，他或可能家庭的因素，或是投資失利，他就挪用公款，這種情況，比較輕微的話，我們就鼓勵他到檢調單位自首的話，可能以後給你判緩刑，給他一個從輕處分重新做人的機會。但是我們原則上，我們違法的事我們還是會受理，所以我不會特別強調說，一定要要求那個工作績效，但是我們的績效，在我們這個區塊，跟你報告，九個縣市政府我們是排第三個。

蔡：這個政風司都有在排名。

R：對，我們人不是多的喔，我們是十個人到二十個人，這個區塊，這個區塊有

九個縣市政府，我們才十三個人，現在這個月又增加三個人，才十六個人，我們也是這樣很有限的人力，績效卻很好。

蔡：這個是處長來了以後他績效才變好的

R：以往也差不多，但那時候是四個區塊，我們是第四區塊中排在一、二名。

蔡：嗯。

R：好像，我們的績效滿不錯，就是說我們自己辦公室同仁，本身他們工作的負責的態度，另外一方面，我們就是鼓勵他，我都會要求說，我們不要太凸出，也不要太落後，就是說我們以平常心去工作，所以說，法務部政風司，或是中部辦公室這邊的工作要求的項目，我們都能夠如期完成，那個還有品質都不錯，所以績效都排在前面。至於對縣長這一部分的話，我也是希望能夠配合，所以我們每年各局處都會辦理一次路跑，像我們八月份在 XX，很遠，將近要兩個小時的車程，我們八月七號，就要在 XXX 辦路跑，我們會設立一個攤位。

蔡：我們政風處自己辦的還是跟？

R：因為我們單位比較小，因為它是在全縣的一個鄉鎮辦，所以我們是行政單位是人事、主計、政風單位一起舉辦。

蔡：就是這一條鞭系統。

R：還有跟一個那個工商促進會，我們單位有一個促進會，一起合辦這種路跑健行的活動，我們也是工作人員，一方面是這邊健行路跑的活動，還有我們會結合消防局，警察局，環保局都會擺攤位，跟鄉鎮公所們，我們本身政風處就有擺攤位，我們會做一些法令的宣導，還有有獎徵答的題目，就這是我們配合著縣政府的工作，我們就凸顯出自己的績效出來，就是我們也不會說就是很刻意。

蔡：處長您剛才提到，就是說那些案子的處理，那您有提到幾個主要的部分，一個是您有提到說像上級的交辦，那縣長的部分，民代的部分，然後很多民眾檢舉，那我想請教一下就是說，因為在我們 XXX 這邊，不知道就是說，主要造成我們公務人員會有一些違法，包含是行政，或是說的確真的違法的，他們主要的類型？還有是什麼原因呢，是因為這些上級呀，或者是首長，或者是民代造成的壓力呢？還是說是怎麼樣子的原因造成的，我想說是不是請教處長這個部分，因為每個縣市他那個風險比較高的，業務性質不太一樣，有的可能像有些地方可能民宿很多，有的可能地方它有一些特別的公營事業，我不曉得 XXX 這邊主要是會在哪些領域，是要讓處長特別費心去注意的嘿？

R：工程是檢舉比較多。

蔡：就民眾來檢舉的

R：對，所以我們查處的案例工程採購為最大宗，差不多佔七八成，就是工程。

蔡：我們這邊主要的工程都是做什麼？

R：鄉鎮公所的那個農路，還有一些基層建設，他會透過縣議員，反映說哪裡要

做，做農路，或是一些街道的一些工程。本身我們的，現在我們是建設處。還有就是農業發展處，還一個就是原住民處，原住民行政處，他們，對於行政那個原住民的鄉鎮，像我們 XX，XX，還有一個 XXX，是山地鄉，這三個山地鄉，大部份的原住民行政處，提出的一些建設，就著力在這一部分。我們縣政府的預算很短絀，財政有將近有八十是要中央補助的，今年就不到百分之八十，就是自有財源不到百分之二十，差不多百分之十八而已，今年比去年還要糟，可能這陣子的不景氣，稅收又減少，包括說中央補助也少，所以我們自有財源不到百分之二十，百分之八十以上都是靠中央補助，那中央補助就是一個。上級補助包括有原住民委員會，還有內政部營建署，負責像本縣整個下水道汙水的工程，還有雨水的下水道工程，還有堤防、河川的工程，如中央經濟部的第九河川局，如鯉魚潭管理有交通部觀光局，如縱管處，台九線及台十一線是交通部公路總局的，另外也有縱管處，這裡縱管處是交通部觀光局花東縱谷管理處，縱管處在 XX，所以有一些觀光區，像 XX 的。

蔡：牧場。

R：牧場，或是那裡還有一個茶園，有沒有觀光的發展的這個，那還有一個水土保持局，那是農委會水土保持局 XX 分局，所以都是中央單位。譬如說河川管理，下游的河川是第九河川局，如堤防工程，中游就是農委會的水土保持局的 XX 分局，像 XX 那一塊茶園，它有邊坡，他可能就要做一些水土保持的一些工程，所以我剛才跟你報告就是說，林林總總。

蔡：非常多。

R：還有要發展觀光，觀光局也會補助，像鯉魚潭就是，觀光局的花東縱谷管理處他們，來負責管理維護的，這樣子整個區塊，包括台十一線，台十一線也是風景很漂亮，是由東管處負責維護，東管處在 XX，也是觀光局的。

蔡：那他們是為什麼，用什麼方式去違反的？

R：就是配合，就是他發展觀光，他要發展一個聚點，像北回歸線，那地方他把那裡整理得很漂亮。

蔡：那民代去關說。

R：如蓋廁所，不是關說，他本身有計畫，年度計畫，他要做哪裡工程，然後可能一方面他會配合著結合著那個縣市政府，當地的鄉鎮公所他們提出這裡的需求，提出一個觀光景點、據點，然後提出經費，看看觀光局這邊能不能支援。

蔡：那我們這樣的話不是，大家配合都不錯，那我的意思是說。那像這樣的話，因為剛剛有跟，請教處長說，比較容易違法的，也就是因為這些。

R：對。

蔡：那他們違法的原因是什麼？

R：其實我要分析是這個原因，我本身，我一直在交通部單位，工程單位，待了將近有二十年都在交通部工程單位，高速公路局，民航局我也是做工程的，

跑道，還有蓋機場，另外我在國道新建工程局，做高速公路，所以我分析結果，是我們自己廠商的文化的問題。

蔡：廠商，所以全台灣都一樣囉。

R：都一樣，像日本，日本我們曾看過節目發現，譬如他做一條街道，一個鋪設的工程，譬如他要鋪級配幾公分，然後上面一層要 RC，像柏油，要幾公分，他都一層一層，他廠商都會自己管理。然後它的工地安全衛生，什麼交通錐，警示標誌，他都做得有條不紊，他自己會管理，他會一個階段就會照相，然後每天都整理得乾乾淨淨的，自己管理，品質，該檢驗該多少立方。該做幾個試體，他都會去檢驗，那個檢驗單位也都是很公正客觀的。而我們公家單位機關，他就是去督導工程的人員，他就是去看，廠商有無自主檢查，我要什麼你有什麼，你到哪一個進度，那個契約工程規範都有，你到某一個進度，多少立方，挖多少米，你就要做檢驗報告試驗，我去就是看你工地環境安全衛生，你有沒有按照那個規範去鋪設，就都 OK，日本工程就是這樣，但我們就不是，應該說分級，像高速公路他品質的要求，及民航局的工程跑道，差不多一立方的那個，一個地方你要鋪設多厚，水泥多少方，那個抗壓，鋼筋多厚，然後怎麼綁法，怎麼密度幾分，他都有規畫，所以高速公路局或民航局的高速公路、跑道，他的要求都是因為他的本身價錢比較高，所以他要求的品質，你就會覺得它的工程就品質就很好。

蔡：就比較不容易出問題。

R：對對對，所以我在講說，因為他本身，大的廠商也比較好，他有自己的工程班底，那個縣市政府，鄉鎮公所發包的工程，廠商他會有那種區分像前兩年，我們這邊有瀝青工廠，包括電信總局也有，他會分北、中、南區，他會圍標，圍標的廠商，像我們這邊變成 XX，可能我們獨立成 XX 一個區塊，那我這邊可能瀝青工廠只有一家或兩家，他就聯合這些廠商，聯合這邊的廠商，地方廠商。如工務處，現在改成建設處，跟我反映，就是說我們在鄉鎮公所發包，如派出所建築工程，發包六次，仍發包不出去，都是一直再發包，但是本身也是上千萬的工程，你應該本身 XX 地區也有多家廠商去競爭去競標，但是都沒有，然後最後呢，地區是只有一家。

蔡：那只能用那一家了。

R：對，為什麼，他就是在前兩年，調查、檢調單位曾起訴過，就是瀝青工廠，他就是結合下游這些衛星工廠，就是水泥廠，就是說廠商，他整個就是圍標，圍標就是我要給這家做你就給這家做，然後他就會分贓，你可能得標你就要分成幾%的回扣給其他競標的廠商，XX 廠商還是有這種情形。

蔡：處長那我想請教一下，那像這種情況，那他們對我們公務人員來講，他就是說如果他沒有要求我們公務人員給他特別的。

R：所以就是監工的問題。

蔡：違法？

R：就會放水。

蔡：弊病？

R：弊病它就是說偷工減料。

蔡：問題會出現在？

R：原來是廠商問題。

蔡：後面的部分。

R：因為他，分到最後他要分給其他廠商就是圍標，所以他要那個下游廠商，他可能又要。他的利潤就不高，不高的話他就會偷工減料，偷的包括長度，或是他的密度，那些監工單位又不去現場，尤其是，素行較不好的廠商，他就是有這種累犯的前科，你監工單位又不特別去注意。

蔡：所以他這樣算是瀆職。

R：就是瀆職。

蔡：他會不會受到什麼壓力？

R：我們也會有壓力，如果說有檢舉的話，我們就會將整個工程，然後透過檢調單位，報調查站單位，他們就派員赴現場鑽探，鑽探就是包括長度、厚度、材質，那個試驗，或是他挖出來一塊，就會發現偷工減料，或是長度不夠，所以我們就把連監工的都一起移送，還有公務員，所以就是工程部分單位，我們最近幾年來移送都是這種情形。

蔡：那有沒有是屬於被脅迫的，或是說圖利的這一種，或是說民代給他一些，公務人員的壓力呀，希望他對廠商好一點或是福利等等這樣子。

R：這部分可能就是說，工程人員，有接受吃飯，吃飯就會放水。

蔡：對，處長那要請教一下，因為我們剛剛坐在那邊有看到那個有幾個大的看板，然後就是政風司的那個行政倫理規範，然後下面就是 XXX 政府，那您剛剛提到說如果去吃飯的話，那其實這是屬於應該要來這邊登錄報備的，那我不曉得我們 XXX 這邊公務人員來主動登錄報備的文化。

R：那很少

蔡：一年大概？。

R：很少，一年只有幾件。僅個位數，這一方面就是一個是本身正直的那個主管，他會來主動來跟我報備

蔡：只有主管來就對了。

R：主管，那你如果工程人員會私下，我們有檢舉說工程人員，就是像下水道他們監工人員，本身主管他也知道說這幾個人，所以我們就建議他調整單位，調整職務，但是，他本身就是。

蔡：好幾十年都這樣。

R：有這種。

蔡：你要怎麼去給他們變，因為這是這是屬於。

R：只能夠調整單位。

蔡：司裡頭要求的項目之一。

R：只能夠調整單位，然後都特別注意，如果說有他們工程，我們盡量就是說不



要讓他涉及到工程，讓他做回行政的工作。

蔡：處長您說會去建議他們的主管給他們調整職位。

R：嗯。

蔡：那通常這些業務單位的主管都會配合？

R：對，都會

蔡：所以我們這邊呈現的狀況就是說。

R：都會。

蔡：主管較會注意，底下反而都不太注意。

R：那個環保局幾個單位都會。你有什麼需要我們政風處提醒他喔，一方面譬如說招標，或是工程期間，或是有員工接獲，檢舉或品德不良跟廠商密切往來，我們都會透過主管之間提醒，會簽給他們調整職務等等，對，像秘書長、縣長他們本身也會知道哪幾個工程人員會比較喜歡跟廠商之間有掛勾，我們都會特別注意。

蔡：處長我想再請教一下就是剛剛您提到說，業務單位主管反而是他們自己來報備這樣，來登入來報備，這是因為縣長的關係還是因為？

R：一方面可能本身主管他要保護自己，因為他不能讓自己底下的人，因為發生差錯的話，影響到他，他說有這種情形，他就會跟我們說出來，來報備登錄，所以萬一發生事情，他沒有報備登錄，他就要連帶處分。有時候如果因為這樣接受調查，檢調單位會將他認為是瀆職的，他會聯想到你主管跟承辦人員掛勾，如果說他本身能夠說把他的角色分辨出來，所以縣長任用這些主管的話，就是說比較正直的人，清廉正直的人，有是非觀念的人。現在我們XXX縣長他就是如此，他說只有走前門，沒有後門。你廠商有什麼要投資，大家坐下來談，相關單位來談，在法律上，我能夠配合，要變更更都市計畫等，要經過合法的變更程序，那我鼓勵廠商或是投資都能夠走前門，不用後門。

蔡：那處長你那時候說那個，我們縣長，那他在人事案方面，就是他任用的希望是比較清廉政治的，那他在人事案上面，譬如說新任命的人，包含這些機關，業務單位主管也好，或是我們縣府裡面的人如果要升遷，任用這些那我不知道，有關於這些人的會不會請你先幫他過濾一下？

R：不會。

蔡：不會，他自己處理就對。

R：這就是選舉的利弊，選舉好的一面，就是說他是用民主的，你的政見或是你鄉親的認同，你就當縣長當首長，那不好的話，他就會任用他的樁腳，他的樁腳可能也有包袱，他如果說任用都沒有包袱的人來，有才能的人，注重品德的人來，那OK，就沒問題，如果說任用比較沒有品德操守這一方面要求的話，那縣長可能會受到牽累，目前我們來看是沒有這種問題，倒是有選舉考量問題。因為他可能任用首長，你是原來幹過水利的，幹過農業的，幹過原住民，可能以後他選舉有那些群眾的基礎，我一號召，我就會當選，可能用人會利用這種選舉去考量就是。

蔡：利弊得失衡量以後。

R：對對對。但是操守，原則上是他會要求，像我們X縣長他是水利會的會長，他好幾任都是會長，把他拉過來，他水利系統可以掌握，可以控制，我們農發處處長是農會總幹事過來的，農會系統可以掌控，原民處處長他是原住民議員出身的，客家事務處處長是客家人是鳳林鄉長那拉過來。

蔡：原住民的鄉長。

R：原住民。

蔡：客委會。

R：客家人鳳林鄉長。

蔡：因為我們這邊原住民

R：原住民是原住民的鄉長

蔡：所以他會？

R：對，所以他是為了他以後選舉的布局來考量，但是他會要求就是品德操守要好，先決條件是這樣。

蔡：可是我們知道，就是在地方的政治裡面，有時候鄉鎮長或是這些系統的頭頭，有時候難免有他的包袱，所以有時候會有一些也許稱不上是違法，但是就是加減會違反一些這個，我們說的那個利益衝突，還是倫理規範。

R：他的樁腳本身也有可能。

蔡：那我不知道這邊。

R：包工程。

蔡：對，就是像這個。那我們這邊會不會，那處長您要怎麼辦？

R：這個是我們的弱點，可能是全國各縣市的弱點，因為我們縣市政府他只是督導鄉鎮公所，現在鄉鎮公所也是自治機關。

蔡：鄉鎮的頭頭。

R：他也是自治的頭。

蔡：對，就是不知道該怎麼辦這樣。

R：他現在也不是官派，他也是民選，他的樁腳本身就是，講的他就是有利益團體，他當時他來支持你，包括政治獻金，或是人，替你拉選票，這些都是出錢又出力的，幹了鄉鎮長以後，可能我就是一些工程就報給他，或是跟他採買採購。

蔡：所以這樣不就造成我們有一些弊端的原因，會不會。

R：所以弊端，剛才我跟你報告就是說百分之八十的工程採購案，其中又大部分都是鄉鎮公所的弊案，包括那個殯葬業，除了工程採購，還有殯葬業，就是說殯葬業的管理人員，他收規費，譬如說本鄉的是一個靈骨塔，可能是要兩萬塊，那如果是設籍在別的鄉鎮的話，你要來這裡放一個位置，或是一個墓區，可能要六萬，自己本身可能兩萬，他就是偽造，然後利用偽造文書方法，圖利自己，他就會帳報少，但他卻拿六萬，然後戶籍給他改是本鄉的人貪污四萬元，這樣，我們最近有發生幾個是殯葬業的案例。

蔡：處長那我想再請教一下就是說，我們這邊比民代來講，您剛剛提到說其實很多是民眾檢舉，那這個他一年大概會檢舉多少，或是一個月，平均大概一個月會來檢舉幾件？

R：我們去年平均加總起來差不多九十件。

蔡：一年。

R：去年一年，大部分都是民眾，像一個月七八件差不多，但是也有檢舉達人，我們碰到檢舉達人，當然對於有的鄉鎮是好處，但有時候他的認知不同，會增加我們的困擾，常常檢舉之工程，有的真的是偷工減料，有的是可能設計的問題，他不了解，他就檢舉。

蔡：嗯，那處長我想請教一下，就是民代在我們這邊，他在我們政風這一塊的推展，他是屬於助力還是阻力，我所謂的助力指的是說，有些縣市，他們民代是因為可能就是派系之間，他反而就是會扮演起。

R：利用。

蔡：嗯。

R：打擊對方。

蔡：對，但是他反而會是告訴政風這邊哪邊有什麼弊案哪邊有弊案，大部分他會他政治考量力量，但是從我們整體來講，反而也有一點好處。

R：我們是樂於這樣子。

蔡：對對，但有的沒有，有的他就是純粹只是會造成我們公務人員違法的最主要壓力來源而已，但是沒有任何什麼幫助，那我不曉得我們 XX 這邊，民代的這個地方。

R：這邊民代交的話都是有跡可循，但是有的是無的放矢，就是說他可能是講得天花亂墜，好像有那麼一回事，但是實際上，很大的案件也沒有交下來，他也沒有說叫我們去查。他講得反正他就是要演給他的老闆選民看，譬如說 XX 溪，原來的那個地什麼濕地的，什麼工程，怎麼做到最後雜草叢生，原來是我們工務處辦的，XX 是不是有什麼濕地的工程，結果怎麼變成雜草叢生，他講得說有弊端等等，但是他又不交給我們政風處來辦，他說哎唷這我質詢就好，就不了了之了。但是我們相關單位，像工務處，或是環保局，環保單位他會利用我們河川的濕地做一些美化的工程，環保局也有，他們就會說，針對議員質詢的部分去改善，就是說原來那一區塊真的是雜草叢生，他會找議員去會勘，編預算去改善，但是他沒有把他，可能就是失敗的工程，就是說你以後做的工程，可能做的濕地工程，如果沒有去維護，就是雜草叢生，你這樣到底算不算弊端，所以他只是講，這就是弊端。

蔡：就有這樣。

R：對對對，但是其實是可能不是那麼一回事，就是沒有去維護，做完後沒有去維護。

蔡：處長那譬如說如果我們這邊正在查什麼案子，或是說有在注意什麼，那我們民代會不會來給處長壓力？

R：嗯。

蔡：我說萬一剛好他們知道。

R：嗯

蔡：那當然我們一般是很隱密的在做。

R：對，也是。

蔡：所以處長你要怎麼去應對他們，或是說上級，縣長會不會給你壓力這樣子？

R：這時候是政治的考慮，我們會簽給縣長，整個查處的結果，包括說哪個議員  
交查案件，我們會簽給縣長，請縣長自己去跟他們說。

蔡：判斷就對。

R：你自己去找縣長，說我們這個查處已經簽上去了。

蔡：所以縣長都全部擔下來。

R：他要擔下來，如果他是正直的縣長的話，他會說批依照規定辦理，依規定辦理我們就移送，如果案件真的是違法的話。如果我們沒有或是證據力不足，當然是有行政缺失，我們就要改善，如果真的是有違法偷工減料等等，那我們就會移送，我們縣長都會批依規定辦理。

蔡：所以基本上我們現在這個縣長。

R：對對，都支持的。

蔡：批依規定辦理。

R：以前是 XXX 縣長他就是批依規定辦理，依規定辦理我們就移送處理是這樣子，沒什麼壓力，我們就把責任推給縣長去考量，差不多自己做政治考量的或是縣長他可能會壓幾個月。

蔡：等情況變化。

R：變化，或是等到他要退了，他要任期到了，他就批依規定辦理，會有這種這種政治的考量，也是會。

蔡：這每一個縣長都這樣？

R：應該是。

蔡：差不多。

R：對對，可能一些公文簽上去，涉及較敏感的公務員，他會考慮很久。

蔡：所以兩個您剛好。

R：有有，兩任都有，現在 XXX 縣長他是以重觀光產業，對於污染的工業，像砂石。他說設廠依規辦理，就是說不准的意思。

蔡：就是觀光他比較重視。

R：對對對，你投資飯店，投資那個那個都准。

蔡：所以反正就是他去承擔就對。

R：對對對對，所以我們將調查結果簽給縣長，所以壓力應該要由首長去扛，我會扛我們的，我們科長簽的結果我會扛。

蔡：處長我想請教一下就是說，像您如果這些案子有簽上去的時候，那但是我們會涉及到就是說，也是大家現在在討論的，就是我們政風人員，因為職權行

使法沒有出來，所以你在了解案子的過程當中難免要調卷，那有些單位，有些縣市政府他就政風調卷什麼，他就需要自己想很多的辦法迂迴，那有些地方就是他的民選首長一律都很支持，通通都協助，那我不曉得我們這個地方過去或現在他大概的情況？

R：這邊我們縣市政府調卷都沒有問題，但是我會發現說，他同意調卷的話，他會以我需要的，他可能會分次，先給我部分的，然後我們可能這調卷大部分是檢調單位，調查站，那他們要的話，我們又要再調一次，會有這種情形，他不是一次給，原則上首長都會支持調卷，因為他也是說尊重司法，到底有沒有問題，如果說縣長行得正的話。譬如說他的局處長都會沒有問題，可能就是說是廠商之間的恩怨，廠商之間的弊端，所以他會調卷的部分他們都會同意，但是承辦人他會考慮，或是科長承辦人，他會。他不是全部給，他會分次給，或是說對比較敏感部分他不會給，變成會第二次調第三次調卷。

蔡：那如果我們政風想要去了解，他們會配合嗎？因為您剛有提到是如果是檢調來，他一定是要配合，那如果是我們自己政風覺得有一些這個業務，或是有什麼可能有點問題？

R：目前查處科這邊是只有剛才報告的這一部分，我們說調卷還有另外一個他會認為說他好像案件丟掉。

蔡：丟掉。

R：搬家。

蔡：這個其實不是表示反而有問題，那我們這邊要怎麼辦？

R：我們也是實際地報給調查單位，如果他來說要追究責任，我們就會追究。譬如說監工報表說要保存你要保存多久，或是一些相關的案件，要保存多久你丟掉了，就要追究行政責任，只能夠用這樣處理，而東機組調查單位這邊，他是用直接搜索，譬如說我所屬的單位，縣政府文化局環保局這些外面的單位他就是直接搜索。我有跟調查兩單位的主任溝通，就是說我們在那邊有政風主任，你要讓我們知道，我們去幫你調，那希望說你因為他可能調卷他不透露案情，他有調很大一卷，全部從招標一直到驗收等等，我們會比較 care，你是不是針對哪一個部分，重點我幫你調那一個部分，其他也調，這樣子我們比較容夠抓到重點，你哪裡不夠我們再幫你調，他們目前兩個檢調單位都會配合，都會透過我們去調。但是鄉鎮公所就，因為縣政府是督導單位，像我們有政風單位，他會透過我們去調，像譬如說 XX，他沒有政風單位，他就直接去。直接去調件或搜索，會有這種，但是一般搜索，他是要有調卷的一些證據，他才會去搜索，當然程序他一定要先調卷，先了解有沒有弊端，有弊端他才會去搜索。這像我們文化局有一個單位，他來調卷，調卷的結果他不滿意，因為他認為有問題，所以他曾兩次搜索，但搜索他也是有跟我們告知，說他要去搜索，就當天去搜索。我報告文化局搜索，就是這種情形，他認為調卷網絡有問題，或是說怎麼會調不到，他會認為有問題，就是我剛才跟你報告就是說。

蔡：不見了。

R：可能調卷不見了，他可能就會去搜索。

蔡：處長我想這個，最後再兩個問題請教您一下就是說，因為您的一跟二，其實您給我們兩本很豐富的報告，所以我想就集中在後面，就是說您覺得，您來這邊一年多，那您觀察我們 XXX 政府，您覺得在推動政風業務上面，比較大的困難點，會是在什麼地方，或是阻力大概是在哪裡？

R：就我們而言，就是財源比較不足，我們編的預算整年約一百一十萬，然後扣掉出差加班費，還有每年都會舉辦民意的問卷調查，差不多十幾萬元。

蔡：這個已經辦多少年了

R：每年都辦，實際可運用一年差不多五、六十萬，五、六十萬如果要辦個活動，可能像我們這一次辦這個大型活動，我們花了一百零八萬，其實我們才出十萬塊，本身我們。

蔡：所以要跟別人合作對不對？

R：對，所以阻力就是說本身的預算不足，我們不會像台北縣或桃園縣，他一個鄉鎮市，可能龜山鄉公所他的工商多，所以他的整個鄉的預算說不定一個政風室，他的預算就一百多萬，我們整個縣才一百多萬，實際可用的只有幾十萬，辦個大的活動沒辦法辦。只能像擺個攤位或是宣傳單或是辦個講習等等，這是經費上比較不足。人力也是比較不足，比較偏遠。還有就是機關首長的重視度有關，如果說機關首長他很重視清廉效率的話，那我們就推動很順暢，像我這次辦活動跟他報告，他就 OK，我們縣長又希望辦得很大的那種場面，我們有一百二十個獎品，我們有將近九十部的腳踏車，那拍起來當然壯闊，不是小的活動，說在路口擺個攤位，不是，我們是很大格局。還有透過教育處，最主要一個縣政府的行政團隊很重要。譬如說我一開始有個構想，我就找我們 XX 地區的中央單位的各政風機構來開會，我那時候預估約五、六十萬，我自己單位出個十萬，然後其它單位，差不多一、二十個單位，大家出個兩萬，加起來約四、五十萬就可以辦，結果他們都說會計核銷的問題，他們不能夠出錢，他們只能夠說自己印自己機關的宣傳品這樣，自己攤位自己發揮，不能說集資，大家。

蔡：共同做。

R：共同來做，所以我們這一次就透過法務部政風司補助二十萬，我說我們縣政府經費少，補助二十萬，XX 鄉公所，有和平發電火力發電廠，他的回饋金一年有七、八千萬，我們就跟鄉長有套交情，建立關係，同意補助我們四十萬，還有一些廠商，華紙、台泥、亞泥他們加起來有二十三萬，還有地檢署出個五萬，調查站出個五萬。

蔡：反而是我們縣府其他團隊沒有幫忙這樣。

R：有有有，我們縣府教育處出十萬，我們就是一開始跟我們政風單位開會，結果大家都說沒辦法辦，我心就涼了，因為我們沒有錢，沒有錢就無法辦，然後我就跟其他單位去接洽，XX，他說可以支應，然後就是政風司，我跟我

們法務部政風司說能不能補助，他說可以，所以加總起來就可以辦，所以我就開第二次會，跟我們中央 XX 地區的政風單位又開了一次會，說錢沒有問題，希望大家能夠擺攤位，或是辦活動配合。他們都沒問題並幫活動宣傳，所以就成功了。另外的一些工作分配就是由我們自己單位來辦。另外一個最重大的因素也是教育處，那個處長就是我們縣長從 XX 高中校長把他拉過來，他是很活躍很有魄力的首長，老弟沒問題，他叫我老哥，他說老哥沒問題，交辦一下，你要辦什麼演講，辦漫畫、辦徵文比賽，沒問題，全部我來支援，我說還要幫我們出個十萬，他說小事情，所以整個我們的那個徵文靜態活動比賽，他的師資，還有透過全縣的國中國小，還有另外一個動態的表演節目，他說教育處協調 XX 高中，還有私立的國光高中，要表演原住民舞，鼓號表演連老師一起來，還有一個民間社團，他們都樂意支援。

蔡：所以其實縣長他選這些各個系統裡面的頭頭來當縣府團隊，其實只要操守沒問題，也是滿不錯的。

R：嘿，你就打個電話，你哪一個處要辦活動，大家都呼應下來，就活動就能夠辦。所以。這方面是應該是都配合得很好，但是如果像我們這個縣長，他要辦那個十五天十五夜那個就很累，我們觀光旅遊處辦，還有就是原住民出來要跳豐年。

蔡：豐年祭那一種。

R：這次是整個暑假的假日，還要到 XX、XX 整個三個地方 XX，那個活動就很累，變成說他也是說各局處都要全面出動，教育處你那個把學校的校車都要支援，如果說有，你要透過原住民，然後部落頭目，如果在當地人你都要號召，什麼社團都要去捧場，他就是要這樣子，你各局處都要動起來，是這樣。

蔡：所以他幾乎什麼活動都要各局處一起動。

R：都要動。

蔡：可是這樣大家會不會，我們公務人員？

R：就很累。

蔡：一年幾次一兩次還好，如果一年三百六十五天，天天這樣子。

R：我們寒假辦過一場十五天十五夜，十八天，因為要到 XX，暑假又辦了，你看每個禮拜都有，一直到八月二十九號，我們這禮拜到 XX，教授到這禮拜到 XX 兩天。

蔡：好像有，我們剛剛有看到那個看板，都有請了一些還滿知名的藝人這樣，處長，我想最後一個部分再請教就是說，不只是 XXX，您的觀察，您覺得整個政風體系呀，那我們未來在這個政風的推展上面，你覺得說我們目前有什麼樣子的困難，以全國的政風業務在推展來講，或是應該要怎麼做會比較好？

R：因為他，所以各縣市的或是各機關的首長們他們重視度會不一樣，或是說他本身操守有問題，他可能對政風單位有排擠呀，有沒有，剛才跟你報告各鄉鎮公所，他本身就是任用有工程單位，他的樁腳是有利害關係的，他就不希

望有政風去督導他。他就是，如果說他本來要設立譬如說一萬人以上要設立政風單位，他就可能就說你就不要設，會影響我的利益會衝突到，可能會有這樣，你本身行得正的鄉鎮市長或是縣市長或是中央機關的首長，他本身很正的話他會很支持，因為他希望他的機關本身都沒有沒有案件，因為你案件發生就是像 XX 縣縣長 XXX 就是這樣，他的秘書不是停車場去給他收紅包。

蔡：對。

R：你整個沒辦法提名，政黨沒辦法提名他。

蔡：對，他就是被他的周圍那些心腹害慘。

R：對，所以會影響很大，你如果說局處長有一個發生問題的話，收紅包那個廠商。有拿廠商的紅包問題的話，你首長一定會受到影響很大，說不定他連任就沒辦法，對，所以就是，應該說未來政風的工作應該以機關首長的那個重視與否，他本身的操守有沒有重用這一個區塊，現在他都叫我們去參與，我們政風單位他是說我們不能去參加那個，我們算是監辦的角色，比較中立客觀的立場，我也跟縣長報告說希望說我可以協助辦理，但他希望我介入，他是希望介入我們各業務單位。因為有一些承辦人他不懂法律，不懂程序，有的連採購他都不懂，他會叫你一開始就參與跟其他的外聘學者一起討論一起把這個工作做好。縣長首長本身的角度他是希望我們以這種監辦或是採購，知道法律的諮詢的立場，一開始就把他防範預防好，而不要等到說，你過程中間又有出事又有什麼，然後以後調卷來再查辦這樣，所以變成我會比較為難，就是這樣。一方面要配合縣長的政策，他希望我介入，一方面我們政風單位，他因為以往也有案例，因為你介入可能工程的話你，當然工程方面我們也不會去當什麼評審等等，有一些，他會比較那個認為他是說你希望我們一開始就介入，我現在比較困擾就是這個，其他單位首長的話因為比較好，因為我們縣長他的風格會不一樣，他希望我全部能夠介入，譬如教育處的要營養午餐，他希望我招標那個就幫他一些規定都幫他，他就叫我當去當副召集人，召集人是祕書長或是教育處長，他就叫我當副召集人，就是說幫他一些訂一些從旁協助。

蔡：就這樣子角色就有衝突。

R：是。會有這種困擾。

蔡：那如果是他們主辦來會我們政風說有沒有哪裡不周延，那這樣會不會有衝突？

R：那時候我們的話，規範我們都不會給他，我們只是程序說你有沒聘請。譬如說外面。至少要三分之一以上外聘的學者幾個人，至少要七個人多少，我們會建議，但是你到底是聘請誰，或是裡面你那個規範要資本額要規定多少。

蔡：我了解處長您的意思，就是實質上我們政風是不應該碰，只是說你要提醒他你要符合這個規定是怎樣怎樣。

R：對，採購的規定，那個我們會，你要事先簽准等等或是說在招、開標的情況有什麼過程的時候，我們會提醒他，主持人怎麼樣，他就會說符合這種規定，



他會採納。所以縣長他是希望說，我能夠讓他們業務能夠推展順利，因為他是政策，他說他要為政策負責，你那個全縣營養午餐有三萬五千人要一個中午，你十二點要吃飯，我們 XX 南北狹長要兩個小時的車程，將近一百八十公里，讓你從十點開始煮菜，煮好直送至各學校十二點以前。

蔡：送不到。

R：你要那個全縣那麼大，不是像 XXX，僅可能三四十鐘。

蔡：山區。

R：我國中國小都要辦營養午餐，這個問題，他的政策，他說我就是要統一標，他要統一標，而不是各校自己的伙食委員自己去辦。

蔡：可是這個。

R：對對。

蔡：對，我們當然就不要錄了。

R：對，是這樣。

蔡：這個我知道，處長我們非常謝謝。

END

## 公共服務倫理政策成效之研究：縣市政府政風主管訪談紀錄

### 訪談紀錄十九

時間：99 年 7 月 27 日（星期二）15:00

受訪對象：S

訪談人員：蔡秀涓（以下簡稱蔡） 東吳大學政治學系副教授

蔡：因為一跟二的地方，我剛寫看了一下，處長已經幫我們寫得很仔細了。我想我們就從三這個部分。就是說，每個縣市政府環境也不太一樣，然後，特色也不太一樣。主要就是說，在我們這個 XXX 政府這邊，XX 整個 XXX，那公共人員他違反這個公共服務倫理的部分，因為處長您這邊已經幫我們寫了很多類別，我想再請教，那跟業務領域有沒有關係？

S：跟業務領域會有關係啊。因為這打個比方，我們現在來講的話，會違反了公共服務倫理類型或是圖利，或者是財產申報不實，或者是利益衝突未迴避，除了那個財產申報不實之外，其他都是跟業務有關的！

蔡：我的意思是說，有沒有比較集中在哪一些處室、業務單位？

S：那倒還好，就是不一定，因為每個年度會違反的，不一定是會集中在哪一個部門。

蔡：那個，司裡頭好像有希望就是，各政風處長能夠針對那個縣市有一些風險比較高的

S：嗯，對。

蔡：那我不曉得說我們 XX 這邊有沒有風險比較高的這種。

S：我們 XX 風險高的話，不外乎是公共造產方面，公共造產就是好比說砂石。

蔡：喔，我們這邊砂石業很多嗎？

S：砂石業，我們把它列為一個重點。

蔡：那砂石以外，還有我想再請教一下，那像砂石業，他們主要問題是出在那個業者？還是我們有民代介入，還是我們公務人員自己？

S：那是業者他們就是為自己利益，人為財死，鳥為食亡，所以你看砂石業者，他們為了他們的利益，他們就會鋌而走險，所以我們把它列為一個蠻重要的一項業務，要加強預防。

蔡：那我們通常公務員，或像以前一樣，那我們的公務人員會用甚麼方式？比方說他是被威脅啦還是怎麼樣。

S：這不一定，因為有的好比說，公共造產他們在現場，現場他們一定會有一些派駐的工作人員啦，就是防範他們超載之類的，那這個時候，可能他們會用各種方式、他們想的圖利，好比說是收買，但是這種的話呢，證據很難，因為我們也送過，可是到後來，法院就宣判這證據不足。

蔡：證據不足。

S：對啊，所以有的時候。

蔡：那這樣子處長您這邊不是很難做嗎？

S：但是，沒有辦法，這個我們沒辦法干預到院方。

蔡：嗯嗯。

S：對不對？院方他們都是司法獨立。就好比這一次，你看，報紙上不是登幾個  
司法官，他們認為證據不足，你能怎麼說啊。

蔡：嗯嗯。

S：這個是一個司法獨立審判的，但是在我們的立場，我們只能儘量的做，至於  
結果，我們不能去過問結果，因為結果是我們沒辦法操控的。對不對？

蔡：那我想請教一下我們這邊民宿多不多，觀光旅遊這方面？

S：民宿蠻多的。

蔡：那這些方面會不會有問題？

S：這民宿方面的話。

蔡：比如說像觀光旅遊，因為有一些縣市他們在推觀光旅遊，結果後來發現，其  
實這一塊是大概有可能僅次於甚麼公共採購啦、工程啦之類的，很容易出問  
題的。

S：還好，我們這個 XX 還好。

蔡：XX 還好，所以最主要就是砂石。

S：對，最主要就是砂石。

蔡：可是他蠻難防的。

S：我剛不是講了，事實上我們常常找的這些資訊，提供給調查單位，調查單位  
也很捧場，也去查，可是，移送到院方，院方就以證據力不足，所以。

蔡：那處長我想請教一下，那像這樣子砂石業就管砂石的，是在我們哪一個業務  
單位？

S：民政處與建設處。

蔡：民政處與建設處，那像他們這種常常在接觸這個業務的，我們處長這邊或者  
是我們縣府有沒有對於這類人員，給他們輪調，建議他們輪調或是。

S：有有的，

蔡：有職期輪調。

S：我們有一個特別獨立的這個區塊，所以，也因此之故，他們也很想跟我們一  
起再談。

蔡：這個是處長，請問一下，我剛忘了一個，問一下基本的那個，請問一下處長  
在 XXX 政府這邊待多久？

S：我擔任 X 年 X 個月。

蔡：X 年 X 個月。那您政風年資有多少？

S：三十幾年。

蔡：三十幾年。看不出來耶。

蔡：那之前您是在？

S：我在 XX。

蔡：喔所以你們就是在。

S：沒有，不一定，我待過中央及地方單位。

蔡：那您擔任中央和地方這麼多單位，您覺得說在中央跟地方這種，公務人員他們的這個，違反的這個類型上面，有沒有甚麼不同？

S：那是因為主要看單位的特性，單位特性不一樣就截然不同。

蔡：處長，那我想再 follow 一下這個部分，就是說他有關於這一類人員，管砂石的這個部分是您來之前，他就已經有這種輪調的制度，還是您來之後才建立？

S：不是，一直都有。

蔡：一直都有。那我想請問一下就是，因為我們現在才來到 XXX，那我不曉得說我們 XXX 政府，處長您來的這兩年一個月剛剛講的，您對於這個政風業務在這邊推展，您覺得如何。

S：還蠻好的推展的，縣長，他很精明幹練，對於政風工作也是很支持，所以我們政風工作，好比說第一季、第二季，我們績效也拿 XX，但事實上我們人最少。

蔡：我剛看你們有多少人啊？我剛看，好少啊，怎麼。

S：不是，講起來很可憐喔，我們 XX 的政風，編制上三十個人，但是現職。

蔡：名額有占那麼多啊？

S：有，但是包含鄉鎮公所，還有我們所屬單位，XX 局。

蔡：喔，這樣加起來就不多了。

S：編制上有三十個人，但現只有 XX 個人，等於缺了四成的人，就等於缺了 XX 個人，所以比例上我們缺的很厲害，可是我們在人那麼少的狀況下，我們同仁還蠻可愛的，他們就是全部投入為我們績效來拿 XX，在理論上不可能，我們人那麼少，你說，XX 隨便一個縣市都比我們多太多了。

蔡：那處長我想請教一下就是說，您提到目前的這個縣長很支持，那之前當然 X 縣長一定也很支持。

S：對對，都很支持。

蔡：我想問一個就是人事方面的問題。比如說，如果有人要進到縣府來工作，或者是說，特別是那種機關首長之類的，那我不曉得說這兩位縣長是不是會將人選的基本資料，或什麼請處長這邊稍微先看一下？

S：他們不會送給我，因為現在已經不是過去的那個年代了，過去那個年代，所謂的調查，現在已經改制為政風單位。

蔡：可是如果他們想要知道，他們有沒有品操方面的問題，他們自己去處理？

S：他們自己處理。

蔡：那我想再請教一下，您剛提到就是說人這麼少對不對，那所以，雖然基本上應該算是一個資源挺有限的，那您是怎麼做，可以做到讓他變成 XX？

S：那就是說，我們的同仁很可愛，還有就是他們，蠻敬業的，就是早上蠻早就來，然後工作到蠻晚才走的，然後工作上懂得方法，我是覺得懂得方法很重要。

蔡：這個也是處長您給他們教了一些方法吧。

S：不是，這是他們蠻不錯的，還有的就是，我蠻重視分層負責的，因為我下面還有科長，對不對？所以，我工作的推動，是交付給科長，讓科長他們來籌畫，然後他們也蠻懂得運用的，就是懂得利用現有人員缺乏，他如何利用現場的人，好比說我們往往做一個甚麼專案稽查的話，由他們來，整個籌劃，如何把內部、外部的人力，整個結合在一塊，這樣的話人力是充份的利用，不然的話你想想看，我們處裡面的人不多。

蔡：對啊，我剛剛看就空白很多。

S：這個一覽表裡面，你可以看得出來，這上面照片我們裡面就 X 個人，然後其他就是空的。

蔡：對啊，整個縣府才 X 個人。

S：對不對？好！那所以我們辦任何事情，我們就會把外面的人也納進來。好比我們會編組，好比今天，哪幾個人搭配哪幾個人去現場、訪查甚麼之類的，這樣的話，人力是用到極限，顯得始終都是動態的，一直是動態的。

蔡：嗯，而且整個網絡都會動起來。

S：就是個動，因為很多東西你講，就是說績效會講話，因為這些東西，上面不是傻瓜，他要看你拿得出貢獻來，他們才會給你作評價，對不對。可是，事實上，我並不是以績效來要求，反而是我等於放手讓他們去做，那做的成果還蠻美好的。我不想用高壓，所以我記得我來，第一個我就跟我們同仁說績效不要考慮，就是說我不要求績效，因為我的做法就是說，不太想逼他們，也讓他們沒有心理壓力。

蔡：所以，處長這樣的領導，反而激起他們自動。

S：結果對。

蔡：這麼厲害。

S：因為我想說大家都是成年人。

蔡：處長那我想請教一下，您剛提到說，您一來就跟他們講說，您不會去逼他們績效，但是，因為我想請教一下就是說，因為我們受訪到這因為我是由北部，到南部然後外島一路上來這。那有一些處長就提到就是說，在這個政風司的那個績效的考核項目，跟實際上，因為我們還算是縣府的團隊一員，這當中，有的感覺到很難平衡，有的覺得說司裡的考核項目是不能反映實際上我們在地方法所做的，那也有的處長，他就是根本不太管那個縣府縣長對他的要求，他就一路只注意這個我們司裡的要求，因為他涉及到考績加分的分配，那我不曉得說，處長您這邊是怎麼樣做？

S：回歸到我原來所說，我不重績效，我不會說因為這個工作沒有分數我不做，不會。我的時間全部就是賣給公家，假日因為辦活動多半是假日，那我假日

像我住 XX，我假日常常就沒辦法回去，因為我平常就住宿舍，然後平常只有禮拜五可以回去，可是一辦活動就沒有辦法。

蔡：可是現在幾乎天天都在辦活動。

S：對，你看，好比這個禮拜六，這個禮拜六我們要辦反貪宣導。這個禮拜我們在那個就是 XXX 的現場，XXX 辦的。我們不是錢不多嗎？我們就懂得結合，我們結合了地院、地檢然後這個監獄，然後第 X 區養工處，還有自來水公司，還有那個 XX 港，還有調查站，我們九個單位共同在那個 XXX 那個 XX 公園辦反貪宣導，這是禮拜六的。

蔡：所以你一定是要去了。

S：那禮拜天，三個節目。禮拜天本來是一早八點到下午四點，校長會議，校長會議就全縣的校長，一百多位校長會議，然後縣長還派我們去監交，像派我們到 XXX，去監交鄉鎮代表會的主席、副主席的就職還有鄉鎮代表的宣誓，要去監交。第三個節目，下午三點鐘呢，XX 局的局長佈達，那我們一定要參加，所以我禮拜天接連三個節目，所以說試問我怎麼可能會回去，對不對？還有像 XX 晚會，像甚麼這個農曆年或者是一個是新曆年，一個舊曆年，XX 晚會，那我也是沒辦法回去，一定勢必要跨年啦，到現場，對不對。或者是，那個 XXX 開幕典禮、閉幕典禮一定要參加啊，對不對，因為都是假日。所以我意思是講說，我們不會說因為這個沒有分數，我就不去重視，因為我們在一個縣府我們是要存在，那存在你勢必要跟他們打成一片，像以前那個 XXX 當部長的時候，就強調一句話，就說：「政風人員在單位裡面要跟機關打成一片」，我覺得這很重要，一般人對政風沒有好印象。

蔡：因為民主。

S：但你如何要，你一定要扭轉這個觀感，所以我一來以後，就特別要求同仁，要笑臉相向，就是跟朋友一樣，不要一付那種自以為很清高，對不對。所以我一直蠻重視就是說，要同仁重視電話禮貌、或者是跟外界接觸的時候，我是覺得這個非常重要，因為你要改變別人對你的印象。還有呢，因為你公務員代表國家，鄉鎮公所的服務人員態度差，就表示這個政府不好，那你如果在第一線就可以給人一個好印象，那相對的也就對於政府有個好的評價。所以我不太贊同說，為了績效，都是績效，工作我們不重視，這樣不好。

蔡：一路這樣，這個把這個 X 的留到最後，我們原來並不知道我們 XXX 政府是 XXX。不過我剛好這個地方我想請教一下就是說，像這個早上去的那個剛好第三名，XX 也是不錯的。

S：喔，XX 不錯。

蔡：那我想請教一下就是說，我這個排名的部分啊，我們從哪裡可以知道哪一個縣市的政風排名？

S：他們這個阿，會有一個評價。

蔡：去跟政風司拿嗎？他會給我們嗎？

S：應該不會。

蔡：還是說其實處長您這邊有？

S：不是，這個東西比較…

蔡：機密。

S：不適合對外，因為我們是各項業務都要做，各項他並不是一個全面性的一個評價，所以，在理論上，本來我們人那麼少應該不會拿 XX。

蔡：那我想請問預算，你們一年拿多少預算？不含人事費的話，政風預算。

S：我們預算不多，因為我們這邊是一個，我們主要是 XX，是個負債幾百億的單位，所以就沒有辦法，我們自己也曉得因為先天上就是負債的單位，負債你看看幾百億的單位，那你想說你怎麼忍心要求那個預算給你多，所以我們現在盡量就是說，要結合外單位，今天好比我們辦了一個反貪宣導，那我們錢很有限，可是，我們如果結合了相關單位，大家一塊來，那就不會顯現我們的錢少。你了解吧？

蔡：我了解。

S：就是說，我們舉辦反貪宣導活動時，地院、地檢，他們也宣導，我們可以輪流發宣導品，好比現在，人來的時候，我們一個單位、一個單位來開放，不要集中同時，因為你集中同時一下子。就沒有東西發出去啦。像上次我們就用這種方式，好比我們現在這邊，這個在發相關的禮品或甚麼，那監獄方面就按兵不動，等到我們這邊差不多了才繼續，就等於讓這個場面就一直熱絡，不會說一下子，因為你要了解，如果同時有個不好，好比張三，你這個領了以後，馬上又跑到另外一個地方去，他等於同時可以拿七、八個單位的禮品，那這樣的話，是不是失去他的意義。

蔡：宣導的意義。

S：所以我們就是用這種方式，就是大家輪流來做這個的話，變成說你要排隊就大家來排了，這樣的話就等於禮品始終還是蠻充裕的，所以有的時候，一個技術上的一個安排。那這樣的話，你不會顯現你沒錢，對不對。還有我們也不為難縣政府，因為縣政府本身很窮，真的。

蔡：處長蠻體貼的。

S：不是，有的時候你。

蔡：就知道，環境就是這樣子。

S：對不對？可是環境不能改變的，因為他先天上就是。

蔡：我想再請教一下處長，像您剛剛提到就是說，把他變就是縣府團隊的一員，然後善用各種資源，喔，那我想請教一下就是說，在我們 XXX 這個地方，通常一個縣府他的地方政治可能比中央會複雜一點，因為他還有民選的首長，還有業者，還有民代，而且還有鄉鎮，不僅是縣府有民代，鄉鎮也有，那還有我們民眾，那我不曉得說，這幾個就是這幾個部份，就是這個地方，我想請教就是說。

S：第四題。

蔡：對，在我們這地方，對於處長您在推動政風業務，或是說那個稽核或者是說

這些人哪，這些不同人的類別人，他們會不會是造成我們公務人員違法的一個重要的壓力？還是反而是，助力？，還是說這當中關係是怎麼樣？

S：這個是這樣子，我們就常常喔，就是藉著宣導的機會，可以從而灌輸一個觀念，就是說民意代表，他們來拜託事情，這個是在他們立場，他們一定會這樣做，他們為了選票，但是回過頭來，就是你值不值得為他們背黑鍋。我講的意思你了解吧？

蔡：了解。

S：民意代表施壓，你今天如果怕，如果出了事情，民意代表沒有事，因為民意代表他請託，是他這個天職，他就是背負著一個個老百姓來拜託，可是採不採納是你，你如果怕他罵的話，將來坐牢的是你，不是他。

蔡：嗯嗯。

S：因為我剛來時，他們就是，眼睜睜看著很多血淋淋的案子，那時候像那個 XX 處的處長，他就是因為同情。那個弱勢的，就是說窮苦的人，他等於違反規定，那同意的，結果就是鬧的。

蔡：去坐牢了。

S：坐牢，這東西很血淋淋。

蔡：所以有地方處長有提到就是說，弱勢者對法令與公共服務倫理認識不足。

S：對對對，因為你認識不足，事實上你要了解，民意代表他拜託你，他一定會拜託你的。還有，事實上講難聽一點，民意代表他們也會演戲。對不對，大家都曉得，好比在議會裡面罵來罵去。

蔡：立法院打來打去。

S：事實上不是都只是作秀。

蔡：有的都套好招的。

S：對不對，其實他拜託你，你不同意，他也沒轍。因為，他瞭解說，這是違法的，可是他一定會要求你，因為他對別人才好交代，那你不同意。

蔡：也是有交代。

S：對不對，甚至在議會上損你幾句，這本來就是這樣，他為了選票他是必要這樣子，因為他損你幾句，就表示說，你看我是真的跟你說對不對，結果被拒絕啦，不給我面子啦，所以這東西這樣，所以教育很重要，對不對。

蔡：這就是這地方提到的，那處長您這邊也會有些縣市他提到說，不同派系的民代，會對政風這邊的查案或查處有不同的要求，比如說他希望政風去查某一個他敵對的人的案子，然後可是那個被查的就會來跟政風說，就是我不曉得在我們這邊會不會有這種壓力？

S：我們這個始終就是，有議員在議會上也有這樣，這個縣長怎麼樣你敢不敢查，我馬上就答應，我當然敢查，只要是違法的，誰我都查。我不會說因為你是哪個黨、哪個黨就迎合你，就是法律之前人人平等。

蔡：所以處長您的態度就是這樣。

S：你 XXX 犯法也照樣，因為那個時候，我在部裡大概跟追隨過他一段時間，



所以變成說，我對這感受最多，不管你甚麼黨派、甚麼地位、身分，你只要是違法，就要辦你。

蔡：所以處長就是這種一貫的態度。

S：對！一貫做事依法行政。

蔡：那對縣長也是。

S：那一樣，也是依法行政。

蔡：那我想請教一下，像有些受訪者他們提到就是說，他們這個在選舉的時候，那首長都會說我是清廉治縣，可是當選以後，不管在調卷或甚麼，就會有一點困難，我不曉得我們這邊如果說處長要去。

S：我們這邊還沒有這個，目前沒有這個狀況，因為等於變成說你依法，依法絕對沒錯的，對不對，依法的話，這他也不能說不同意啊，對不對，但是問題做任何事要審慎，你多少把握，不能說憑空的，喔，就是那個傳聞怎麼樣，你就貿然的，這個不好，因為這等於被別人利用當打手。

蔡：嗯。

S：對不對，所以總之就是說要審慎，講難聽一點，像這種貪腐的案子，你查的話，讓人家破人亡，所以這個時候，我是著重在還沒有違法之前要拉他一把，就預防很重要，事實上法務部政風司也一直要求我們要做好預防工作，查處表面上看起來很體面，你查了多少案，但是相對呢，你害死多少家庭。

蔡：因為很難，即使沒有最後發現證據不足。

S：這往往很多都是最後是冤枉的，但是，在報紙上一炒作，他整個名聲都毀啦，所以就是說，要很審慎。有證據，不管你任何身分我們一定要辦，可是你證據還沒有到某個地步，你要很審慎，對不對，不要說害人這個將來後悔都來不及。

蔡：處長我想請問一下，因為我們知道 XX 一直被號稱是台灣的 XX 聖地。

S：對。

蔡：所以那個老百姓啊對於法治、民主很有 sense，那我不曉得說，我們這邊透過老百姓來檢舉的案子多不多？

S：很多。

蔡：很多，大概一年或者是一個月會有多少件？

S：以件數來講，一年大概是將近兩百件。

蔡：那蠻多的。

S：對不對，因為現在的話，所謂檢舉他們只要認為是怎麼樣，他們就會打電話，還有我們的同仁也很可愛，只要檢舉都會處理。

蔡：就不一定是貪腐，他就對整個縣縣府的一個。

S：對，甚麼事情他們就是會答覆。

蔡：所以我們這邊也一律都是會幫他們處理。

S：我們都會幫，因為這個是為民服務，所以我蠻重視服務禮貌，就是說人來的時候，你要有耐心聽人家講，還有要答覆別人，但是多半很多人都是不願意

具名的。本來照理論上的來講的話，在上級是規定，匿名的話可以不受理。可是問題我們基於服務，雖然裡面因為我們曉得有很多人他不敢，但是他對於某些事就是看不慣，那基於這樣，所以你只要講的話合理，我們還是會去查，然後了解是不是真的有這個真相，我們也不會因為你不具名，就不處理。因為確實有很多人怕被報復之類的，他是看不慣打電話來，所以我們要當作一回事。事實上很多事情就是靠檢舉來的，就像最近，因為幾個法官集體貪污也是靠檢舉的啊。

蔡：對啊，不然那個結構那麼大。

S：所以你不要小看一個檢舉，當然哪，事實上檢舉絕大多數都是挾怨報復，反正五塊錢，就亂講一通，但是也有真的，不能說因為多半很多不是那麼一回事，是個人的情緒發洩，你就抹煞這個制度，有很多大案都靠檢舉。

蔡：那處長，因為也有受訪者提到說，因為政風處一貫的那個服務精神都又快又好，答覆的又快，就搞到就是說結果最後的結果就是，通通跑來。

S：很忙。

蔡：我不知道這邊好像聽起來有沒有這樣嗎？

S：不是，我講個笑話，因為我跑遍很多單位，就有一個特色，我都哪裡去，哪裡電話就多，就檢舉多，我在 XX，甚至別的縣市的人都會打電話來跟我檢舉事情，可能別人就曉得說，打這個電話效果不錯。

蔡：就有效。

S：這樣子，所以你看常常講，奇怪了，別人在這間房間總是很輕鬆的，為什麼你某某人去了以後就那麼忙，就是你講的，因為等於說因為人都想，打了一個電話有效，生意就來了。

蔡：那這樣子會不會是一個困擾？

S：我的一個原則就是說，反正公務員，你該做的就要去做，你閒在這。對，我講的意思不是就閒在這？像我六點多已經到辦公室了。

蔡：每天早上？

S：我每天六點多到辦公室，所以我太太也是會笑我說，奇怪你是不是怕沒有工作啊。

蔡：對啊，都賣給這個國家了。

S：但是我不會要求每個人跟我一樣，我這樣因為我是覺得。

蔡：可是通常我們看到首長這樣，我們就會這樣。

S：不是，我是覺得是我個人的習慣，我喜歡早來辦公室，但我不會要求同仁跟我一樣。

蔡：那我們這邊實際上，我們還聽這真的很少耶，整個縣府真的就只有 X 個人哪，那他們那我們依照這法定名額，我們縣府應該有多少人？

S：XX 個人。

蔡：所以少了 X 個。

S：對，少了 X 個。

蔡：那這 X 個是因為預算的關係還是因為？

S：不是，是這個地方，這個就扯到，你知道，你如果到 XX，XX 也跟我們一樣，缺人缺的厲害。

蔡：是啊。

S：因為 X 線傳統下來就缺人，大家都不願意來。

蔡：一直都是這樣子。

S：大家都 X 線。好，那現在回過頭來，就算上面補人來，還有我這個地方人也是很多是外縣市來的。

蔡：所以他們這 X 個。

S：對，外縣市的人來。你看這裡面，外縣市你看，我跟您報告一下喔，這個科長是家住在 XX，喔一個 XX，這個科員是家住在 XX，那個科長家住在那個 XX，這個承辦員家住在 XX，我住在 XX，那是不是 X 個裡面有，你這樣想想看，超過一半都是在外縣市。

蔡：那這樣子時間到不是他們就會離開？

S：對，所以我的意思講說，我們這邊缺人是解決不了，就算是有人來，可是問題既有的人還是會走，因為他家住在外縣市，我不能就說綁在那不准你走，他們也還是走。

蔡：有，我們有訪問到一個處長，他就是人家要走，他就把他罵一罵這樣，然後別的縣市也都知道，他不給人家走，但是他說把人罵一罵，以後還是會讓他們走。

S：我講的意思你了解吧。所以說，這個傳統下來，這個缺人就是始終解決不了的一個問題，要想辦法如何改變，所以我現在就是改變，我給他們年輕人機會，像我這次好比說有個女孩子年紀輕輕，我就升她當科長，事實上她很年輕，可是我為什麼升她當科長，因為本來像這個女孩子，本來也是要回外縣市的，要回到中部。那個後來蠻不錯的，她還主動的表示她不走了，我覺得這女孩子工作又很賣力，我們應該我覺得這種人就應該鼓勵她，所以那時候我們上網科長一直沒有人來問津，那我就鼓勵她，因為上網每個人都有這個權利，既然沒有人願意來這邊幹科長，那我們自己優秀的人才，我們也上網，她就聽我的就上網，然後我跟司理明講，很簡單，你要給我科長，你不給我科長我自己留不住人，一個夠條件的我攬來擔任，這是合理的，你總不能叫我這位子空在那邊，我要求你給我人，那你不給我人，那不給我人，我自己想辦法阿，我也是被議會逼的，因為議會公然就說你們科長要補齊。其實上他們沒有錯，本來在理論上就應該補是不是？為什麼空著一個位置不補呢？那既然有缺的話，就鼓勵下面，這個對他們來講有激勵作用。

蔡：所以他們就願意留下來。

S：對啊，年輕的這個我也跟他們就講就是說，你們到時候我會放你們出去升官，因為我下面還有鄉鎮公所。

蔡：因為有像那個 XX 局。

S：這 XX 局今天早上，我就帶一個人去，要補人。

蔡：要補人，天天要補人。

S：對，那個今天那個主任。

蔡：因為我想說這個單位很重要。

S：對，不是那個主任要補。

蔡：XX 局業務。

S：這個原來那個主任就是高升到中央去了，現後悔一直想要回來，那司裡面又不同意，說你已經去了就不能回來，那現在有一個年輕的，今天早上我就帶他去拜訪那個 XX 局局長，因為他現在人在 XX 當科員，這次就升到 XX 局，一般公務員有一個月的生效期，就是說彈性，所以他準備 X 號去上那個班，可是今天就先禮貌性的去拜訪一下這個首長。像這裡面，馬上會有一個 XX 局馬上就來了，還有一個 XXX 的也是一個。

蔡：所以，其實在那個縣府所屬的這些鄉鎮公所，缺人的情況不太嚴重，我這意思是說跟別的縣市比起來，有的縣市不到一半。

S：我們缺得很嚴重。

蔡：可是你看，現在如果 XXX 也補的話。

S：不是，你打個比方，我們現在有 X 個可以補，你看現在一個、兩個、三個，那是 X 個空，對，你看，X 個有人，X 個沒有人，現在這個是 XX 補來了，是不是，那就變 X 個，可是 X 個以後，馬上我要把這個調起來當。

蔡：要離開了。

S：已經發佈接那個 XX 會的一個專員。

蔡：喔，真的啊。

S：那他是不是缺出來，所以我就安排了下面這個人來接他的棒。

蔡：這個很重要的職位。

S：因為議會已經在討論，所以現在變成說，我勢必先要解決這個層面，那這個現場我自己然後又想讓他們兼，像這裡面不好幹，像這個地方，所以我取一個這個主任，我要他兼 XX，XX 局這個主任，要兼這個就要兼 XX 的這個，兼 XX，XX 局的原來是兼這個 XX，現在 XX 有人來，所以用這種方式。所以你說，我們這同仁可不可愛，就是說除了本身的好比 XX 局或 XX 局，他們還有兼像這種工作。所以我現在就是說，跟他們等於搏感情，還有跑的單位多，也有好處，我公務員三十幾年，跑了三十幾個單位，可是到處認得人。好比這個 XX 局，以前我在 XX 局當主任的時候，他在那個 XX 當科員，那個時候把他拉拔當主任，那這也是我來他就來投效。那這個 XXX 的這個，他原來是 XX 的科長，那之前呢，我在 XX 局當主任的時候，他是 XX 的科員，然後他那個時候打報告，他要想到 XX 當科長，我放了。

蔡：嗯嗯。

S：你看，這麼多年以後，我來這邊他從 XX 過來幫忙。那像這個 XX 局的，以前我在 XX 局當主任的時候，他這邊 XX 的 X 處當科員，你看這時候回來

了。所以，人很多就是說，你過去跑遍，可是將來以後大家都會又聚在一塊。

蔡：人和。

S：就是說處處為善，免得你今天跟某一個人撕破臉了，可能將來有一天你們又聚在一塊，這人就是這樣子，所以你就是到外面應該要廣結善緣，我始終跟別人講一句話，就是說一個人沒有退休之前，很可能再回到某一個單位，像我就感受最深。

蔡：嗯，所以處長秉持這個處處為善這個，我們受教很多。

S：不是，因為你只要沒有退休，你就有可能再回到那個單位。

蔡：永遠不知道下一個職位去哪了。

S：很可能還會再到某一個單位。

蔡：好，處長我想看到這個就是說，您這邊有特別提到的就是說，目前縣府有把這個納入我們的施政藍圖裡面去了，那我想就是說，不知道他那個之間的連結是怎樣，是縣長主動要求說政風在我們施政計畫的過程當中，還是處長去跟他提，他就說要納入？

S：沒有，我們這個縣長還蠻主動積極的，我覺得他的腦筋很靈光，等於東西給他，他能夠很快就消化，還真的是很不錯，還有他很重視這個區塊，他很重視政風，所以他也常常會說，我希望我請哪一個人來演講，他也是蠻重視這個工作的。

蔡：因為有些並沒有做到這個地方，所以我們看到說這個是一個蠻值得我去想，我再請教處長這樣。

S：不是，我就是覺得這個縣長他是很肯做事的一個縣長，腦筋動得快，他隨時都這個，所以像剛才我接了一通電話，明天有一個甚麼樣一個行程，本來我是答應了，後來因為明天的下午縣長就主持一個會議，這個就是跟這個施政藍圖有相關的，那所以我就說那個行程我就不能去了，我還是要參加縣府。

蔡：以縣府這個為主。

S：對，所以往往就是你知道他很重視，就是我們這個縣長真的是很好，所以其實兩任縣長都很好，原來 XXX 也是蠻不錯的，XXX 就是完全放手讓我來做。那這個縣長，他腦筋很靈光，很積極，就是腳步蠻快的。

蔡：蠻快的。所以，處長就六日都不能回家了，因為活動很多。

S：不是，這個是沒辦法，他比我更累，為什麼？他等於天天行程很密，所以其實這幹縣長是很難的，體力要過人。

蔡：對啊。

S：真的不簡單，我看那幾個，包含那 XXX，以前我們那時候我們全省跑的時候，我那時候在部，他很懂得利用時間，他到任何地方會眼睛閉起來假寐，所以他那個時候到哪裡看起來精神奕奕，主要就是懂得利用時間，他到哪裡第一個就是到盥洗那邊，把頭髮弄一弄，所以你看他始終儀表都是很整齊。

蔡：對啊。

S：還有，我很佩服他，處變不驚的工夫很強，那時候我們到台中出差，後來搭

飛機的時候遇到亂流，他還坐在那邊，所以這些成功人物真的不簡單，都有他獨到的一面。

蔡：處長我想最後這個一個問題，就其實你已經回答了，但是我想我們來了就再請教你一下，就是目前我們這個縣府在推動這個政風這一塊，其實從你剛剛的內容感覺出來就是，也算它有一些先天上的限制，但是相關人還算支持，但是我想說是不是還有一些什麼樣的阻礙，會讓我影響我們政風的推動，在這個區塊或是說哪些因素我可以解決的話會更好，應該這樣講。

S：不過如果你這樣講來，主要還是人力啦，始終是人力的問題。

蔡：它整體的問題，XX 離北部不是很近。

S：因為，那很簡單，你還是會選擇 X 線，這種感覺還是不一樣，我講實在的，我住在 XX 對不對，其實 XX 離這邊，嚴格講起來也不算遠，可是給一般人的感覺好像就是 XX、XX。

蔡：就覺得隔了好幾個縣市。

S：以前可能是很不方便，可是現在其實很方便，但是就是說，當然我們是不是能夠一下就融入。

蔡：這就是印象，刻板印象。

S：這個刻板印象，那另外就是財務，財務喔，雖然我們是想盡辦法，但是畢竟我們就是那個比較克難方式，如果就是財務方面當然這個是由不得我們。

蔡：了解，因為各縣市情況不太一樣。

S：因為各縣市情況，所以人力財務方面，如果能夠更好，相信成果會更不錯。

蔡：地方的財務那 OK。最後就是像目前廉政署要成立，那您覺得能改善一些問題。

S：可以改善，我覺得很多人就是持負面的，其實這個是一個錯誤的。

蔡：他們可能是想一步到位啦，就是這樣太慢了。

S：我打個比方，可能你們可能感受不一樣，但我相信這個制度，以後調查站很慘，我為什麼講調查站很慘，調查站案源沒了。

蔡：喔，對，因為他們都要靠政風提供他們案子。

S：那個調查站的站主任跟我同一天進調查局對不對，所以我跟他們都很熟，他們也講說還好就靠我們，XXX 這樣一搞的話，把他們整慘了，因為現在我們整個運作方面，好比我們有發現什麼弊端，我們會移給調查站，因為他們有司法權，然後這一個地檢署就去偵辦。將來不一樣了，將來廉政署成立以後，廉政署招考一批，招考一批，想必也是調查員去報名，還有一部份就是現有的地檢署來借將。

蔡：地檢署，政風。

S：再來，我們政風是選優秀的他們要挖去，這樣是不是組成了，以後將來有案源的時候，我給調查站嗎？現在是給調查站，將來由我們檢察官就去處理，就像現在海巡署，你們有沒有聽過海巡署，海巡署當初成立的時候，是由 XX 檢察長在那邊當海巡署署長，海巡署因為警察有司法警察權，所以他們

自己處理，就直接移送給地檢署，不經過調查站。相對的，將來，廉政署成立之後也是這個模式，不要經過你調查站。當初透過調查站是因為它有司法權，那現在廉政署就已經招考了一批調查員，就像前一陣子不就是地檢署的檢查事務官，很多都是調查員去招考去報名的，那所以你想這個制度一實施以後，直接衝擊的是調查站，今天你沒有案源你還有存在的價值？你就萎縮，後來還回到原來的。掃毒那些業務，因為我們當初都是調查局出身的，當初考試的時候調查局職掌 12 項，可是現在我發現調查局完全是擺在肅貪。

蔡：因為比較容易。

S：對，其他的業務都不去推動，那將來是不是要回歸到正常，調查局就要回歸到原來那些，現在好做，肅貪，這個好表現對不對。

蔡：這樣也蠻好的，回歸它自己的，政風作政風的。

S：我講的意思你要知道，這個已經是回歸到，我不需要調查局調查站來幫忙查案了，自己本身就有現成的人來查案了，那是不是你還有存在的價值。

蔡：至少在政風這一塊他沒有價值。

S：我講的意思你了解。

蔡：了解。

S：可是他們很 care，因為肅貪，為什麼別人喜歡查案，查案一下子就成立，就像很多檢察官有沒有一夕成名？辦幾個大案子，我敢辦誰就辦誰，就成名了。

蔡：了解，我們大概就這樣子，處長謝謝。

END

## 公共服務倫理政策成效之研究：縣市政府政風主管訪談紀錄

### 訪談紀錄二十

時間：99 年 7 月 30 日（星期五）09：30

受訪對象：T

訪談人員：蔡秀涓（以下簡稱蔡） 東吳大學政治學系副教授

蔡：XX 跟我們這邊生態差滿多的？

T：XX 我之前接觸的是比較小的單位，像之前有很長的時間都在 XX 的政風處。

政風處本身剛好都是政風的系統，整個運作較沒有什麼困擾，而且那時候也不是領導者，跟上面也沒有很多的接觸。那再來還有到稅捐、財政、教育。像在稅捐的部分，則因是事務官的首長，所以整體蠻照政府的運作形式來做。那後來就比較特別，像後來的財政、教育這部分，那首長他本來是中央銀行的專門委員下來，所以原則上他也是個事務官系統。那教育局那時候比較特別，教育局那時候是 XX 大學的一個教授，XXX，那他就比較講究鄉土的那部分，這一部份可能是因為那時組織架構比較小，所以來看的話，對政風這一部分，或者是對整個公共倫理這一部分，我覺得他都會照政府的規範來運作。假如沒有的話，比如說有些案子政風提出的意見，他也都滿會接受的。

那再來前一個單位是高分院，他是一個法院組織嘛，那院長對這一部分更 care，對於同仁的廉潔度、清廉度這一部分要求更高。因為依法行政的這種氛圍，那要求的品質會更高。那來這邊他是一個民選，是一個以選票為取向。那比較不一樣的是，他可能後面，因為一個縣長你選舉上來，你的選票、你的樁腳阿，那些幫你抬轎的人，當你上任的時候那些壓力就來了。那壓力來了，有時候我會這樣認為，表面上同仁你還是要依法來做，那很多可能都是在桌子底下，他有他的壓力在。那種壓力有時候就是說，政風系統你在機關裡面，講明了你眼睛要亮一點，那亮一點當然你還是要依法行政，很多部分你能配合首長你還是要去配合他。這可能後面會講這牽涉到政風人員的困境那裡，可能可以放到後面來談。

蔡：處長我想請教一下就是說，因為我訪問到這麼多位，大部分都跟您一樣有相同的觀察。我想請教一下就是說，我們現在的縣長，他對我們政風這一塊，他的一個支持度。我的意思是說，有些在選舉的時候，都以這為口號，但是實際上在做的時候，有些實際上他是不太理政風還是怎樣，我不太知道我們縣這邊？

T：這一部分我分兩區塊來看，因為我來這邊差不多 X 個月左右，那差不多前 X 個月是跟上一任 XXX 縣長，那 X 縣長實際跟他差不多 X 個月。那從兩縣



長來看，第一任剛來差不多還是摸索階段，但是很多的話是說同仁給我一些信心，那時他在廉潔這一部分就比較不重視。

蔡：有，我們台灣透明組織做的。

T：對，廉潔度他是 XX。對，很後面，那時候有很多狀況就是說，他對政風人員的一個，可以說是傷害，在他那個時候，整個縣市政府的組織改變，那時候的改變他就把政風，像現在 XXX 一級機關沒有設政風，就唯有 XXX。

蔡：就只有我們這個處這樣。

T：處跟鄉鎮。

蔡：中間那個最重要的都沒有？

T：中間那個一級都沒有，我來的時候了解狀況。

蔡：來到這麼糟的地方。

T：那就是。可能有一個歷史背景。他就是曾經有個案子，好像是有一天早上檢察官率有一百多個調查員去搜索他家。那搜索完後他就把這一案子算在政風頭上，一定是你政風弄的。所以他在組織修編的時候，他美其名因為他成立處要二十個人嘛，那當時政風處還沒有二十個人，那就幫你成立，就把外面局處併入政風，二十個讓你成立處，那一級機關全部都把你砍掉。但是同樣的東西，我們印證幾個 XX 像 XX、XX，他也完全沒有，他也修編進來，他處裡面也是編二十個，但是一級機關也還是存在的，那就唯有 XXX 一級機關被砍掉。因為那時候真的滿艱困的，因為他也常在公開場合羞辱政風。

蔡：那我們同仁士氣不就很糟。

T：對。那時候我來真的很低。所以我來的時候就一直用鼓勵的方式，其實我那時候就是。其實我也跟縣長談過，我是外部剛來，跟這個單位，我跟 XXX 完全沒有淵源，我是一個外部進來，你對我應該不會有成見。因為那時候已經靠近選舉了。我 X 月來，十二月要選，結果他差不多 X 月初就跟 XXX，其實那時候已經搭配了。那搭配了之後其實我跟秘書長接觸的會比較多，那秘書長就幾乎是縣長第一線的代理人。你看到那簽呈完全都是秘書長的，都沒有縣長的。那平常公文簽陳。所有都是秘書長代決，他完全都是在背後。那時候要選舉，我本身住在 XX，現在住在這裡，那他本身有一個個性。晚上十一點我們去看 XX、我們去看 XX。我說好秘書長我就陪你。

蔡：就三更半夜。

T：對對。因為他有司機有開車，我就陪他這樣。差不多過了一個禮拜後，他對我的觀念就完全改觀了。後來那公文之前壓了兩三個月，我就去跟他報告，這真的沒有什麼爭議，我就解釋給他聽，他就說好就這樣批。所以這部分就是你跟他的接觸。另外在車上教授你問的宿舍，其實宿舍也是他在那時候極力幫我找的。那種狀況就是說他對你印象有極力改觀的時候，就會幫你。

蔡：處長釋出最大的誠意跟善意。

T：其實那一部分有改善。那 X 縣長這一部分就是把整個政風裁以後，來之後就一直想看能不能恢復，那跟秘書長報告幾次，他也每次碰到就說 X 處長我

會幫你恢復。那時候是想說除非下一任又是你執政，那不執政根本不可能。那最後當然因為他選舉落敗。

蔡：那後來秘書長也換人了嘛。

T：對。那 X 縣長他上任以後他對廉潔這一部分他就很重視，他在就職典禮上有一個宣示，他好像在就任前曾面見馬總統，馬總統有交辦一定要重視政風。後來在這一部分，當然重視政風，就是整個廉潔度。

蔡：就是要注意整個的廉潔。

T：對。所以他在就職典禮的時候他講要重視政風、開源節流。他在就職典禮上他花了差不多有五分之一的時間在闡述這一部分。那在裡面他也宣示了一個杜絕紅包文化。在我來之前，有一些會傳，進用一個人要多少錢，那一直都有在流傳，但是那流傳你沒有證據就沒有辦法去法辦。那 X 縣長上來之後有碰到幾件事。但是還是有人在傳。結果有一天在主管會報報告，他就馬上開記者會，只要查有就嚴懲。這兩部分，就是說首長是玩真的還是玩假的。像說有的要調卷，像教授問那麼多應該有問。

蔡：我都會問一下調卷。

T：對。首長不同意你就拿不到。另外一個是首長不重視，譬如說我先跟 XX 調，比如說你所要的東西有一百張，他搞不好挑一挑給你五十張，重要的就沒有。

蔡：都沒有。

T：對。那當你首長重視的時候他就不敢，你要的東西他就會給你。

蔡：所以現在處長要調卷的話？

T：現在沒問題。就是從 X 縣長起來開始改變，那以前比如我們同仁要跟 XX 調都調不到。

蔡：尤其 XX 處比較。

T：因為土地重劃。

蔡：有利益的問題。

T：對，因為那部分利益滿大的。一個土地重劃規劃下來，利益可能就是幾億。所以那時候我們同仁調不到。那 X 縣長一上來，很多東西就是這樣拿到的。那拿到以後經研究，裡面還 ok，從整個表面上來看就是整個採購的流程、重劃的流程，目前看來。我們調了幾個案子來看都還算 ok。那當然比較背後的東西我們就比較不了解了。那另外一個，比如說最近有一個案子，去跟縣長報告。當我聽到內部同仁比如說。最近有一個出國，他要到美國去招商。這是前天剛發生的案子，就他的小孩在裡面，就是一同出國，那簽的單位，一般你出國根本不用簽會政風，那有時候要有敏感度，你簽會我們？

蔡：一定有問題。

T：那我們同仁就去問承辦人為什麼要簽會呢？他說裡面有一個他們覺得怪怪的。說是二樓，二樓是縣長室。說是二樓交代這樣做。這我說不太可能，但是屬下都是這樣傳阿，那當天下午我就直接去找縣長，縣長一看，我跟縣長說這可能會有利益衝突迴避的問題，那他申報財產是跟監察院，只要一罰就

是一百萬起跳，一百到五百。一看這他小孩，他說這怎麼可以這樣做，這本來就不可以，拿掉，這張拿掉、重弄。所以有時會有一種落差，有時首長的心理下屬會去揣摩。另外一個是最近有一個山坡地的。

蔡：山坡地開發。

T：那所以有人都說，那跟縣長好像有關係。結果我拿案子去跟他報告，就說怎麼只有罰二十四萬。他是一直累積罰嘛，你不停工就是十二、二十四這樣。縣長說怎麼罰這麼低，再加重。今天假如說首長跟他另外有背後的關係，他絕對不會做這樣的動作，他馬上就打電話給警察局長。

蔡：去處理。

T：對。因為那個好像有叫黑道出來恐嚇承辦人，他們叫局長出來，馬上嚴辦。黑道就移送，就用掃黑。所以有時會我們會說承辦人的揣測跟首長的原意會有落差。這是兩件我親身經驗，這我馬上就跟縣長查證。那像其它很多東西，像從政策來看，比較大的政策他會有去修正。比如最近有一個老人年金。那其實原先訂的會比較嚴苛一點，排富就排富嘛，一些範圍就比較大。這時候就有一些外部壓力進來，比如民意代表、選舉的樁腳，所以他那個排富的範圍就會去縮，就很多的政策就會跟外部有很多的關係。那當然就目前來看，就廉潔這一部分，我覺得還不錯，因為他嘴巴講的，跟事後印證是一樣的。那當然有些承辦人會揣測說，我聽到的風聲不是這樣，但實際上我去面對，跟首長求證，而且他在公開比如說在主管會報，他也都是這樣宣示，他也都把案子拿出來講，公開的宣示。

蔡：那處長我想請教一下就是說。目前我們處在縣府的一級單位是沒有的，那不知道現在 X 縣長有沒有要把它恢復。

T：他剛上來是一直想說要給我們恢復，但是這個我覺得有困難度。一個政府的組織架構他是固定的。那像 XXX 政府。XXX 人口現在大概有 XX 萬左右，所以他設的大概 XX 個局處，這是固定的。那後來他給你政風處編制的，大部分都是書記、辦事員，就是把低職等的進來。那確實缺進來，但是人沒補，我給你二十個，但實際我政風處只有 X 個。

蔡：所以目前是 X 個。

T：對，他雖然是二十個。但是他缺進來、編制進來，他人不給你補，這是在上一任。那後來因為法務部認為當時你這樣砍掉不合法，所以法務部到現在他有幾個缺他不同意派補，他認為你補了以後，你一級機關要恢復有困難。那 X 縣長他當時一上來也宣示要恢復，但是實際了解之後就是你的缺都被拿走了，但等於有。

蔡：這沒有辦法調回來。

T：對。像現在假如我要恢復一個，就等於要把現有，比如說我 XX 局要恢復一個政風室主任，我變成要把 XX 局現有的一個八等的砍掉給你，那種衝突會很大，變成砍掉的會去找民代。

蔡：那這樣我們政風處境又更慘了。

T：對。那現在唯一比較有進展的就是 XX 局。XX 局目前兩個已經恢復了。也是在 X 縣長任內。這是他上個月批的，但是底下的會漸漸去努力，但是我覺得可能會有難度。

蔡：那這邊的議員呢，議會支持嗎？

T：議會對這一部分我覺得還 ok，像上一個會期質詢完全沒問到政風。一個就是，這邊議員跟 XX 比較不一樣，XX 比較是黨派。

蔡：派系？

T：這邊派系倒不是很明顯。而且這裡是深 X 的大本營，所以看他們在質詢都會比較是針對議題。因為 XX 像在財政跟教育我都有去，你看哪個議員站起來，就知道他要質詢的方向，這邊大部分都針對議題。

蔡：而且這邊同質性比較高。

T：而且在質詢方面我覺得他也比較和氣。XX 的議員他們質詢都站起來，這邊都坐著。而且在 XX 比如說他有時候問一個議題，例如財政局，他就說局長，你就跟我答是或不是，那局長認為說，這種議題你叫我答是跟不是我沒有辦法答，所以有時候會有衝突。要你就給我時間講，那沒有我不答，所以就會有衝突。那這邊大部分都給你慢慢講。我來一個最大的差別就在府會之間，會讓你慢慢陳述。有時候你講了三分鐘他也沒有叫你停，會讓你慢慢講。

蔡：這跟縣長能夠掌握議會有沒有關係。

T：這應該是跟議員的本質，我在猜。因為現在資質都很高。像有一些議題，當然不是政風處的，像是環保議題，那是聽我同仁講的。

蔡：程度很好？

T：對。所以我覺得這是跟議員本身。跟縣長比較沒有關係。反而像是上一屆縣長 XXX，他對議會的掌握更足，那時他對議會是可以掌控的。現在縣長 X 縣長，他是省議員，以前是立委。

T：因為我在看。大部分都議題取向比較多，比較不會就是我是民進黨的，那你一上來就一直質疑。反而你看問的議題，也不都是公共議題，比較是區域性的東西。比如說我是 XX 的議員，關心的就是 XX 那區塊的，也不是整個 XXX 的公共議題。

蔡：處長我想再請教一下就是說，基本上我們議會對我們政風算是和善的。那他會不會利用政風這一塊去打擊他的異己，或是說處長您要辦一辦哪，或是這邊有什麼案子都會來，有壓力？

T：到目前，其實那不算壓力。我來這邊快一年有碰過兩個，一個是民眾向議員陳情，那個是民眾認為他的地在整個重劃案子當中，那砂石有被載走，那議員關心的是民眾的利益，完全跟他沒有關係。那民眾就要求去挖嘛，要開挖。那後來我們有去會勘，同意要開挖。但這會牽涉到我現在承辦的廠商，他之前都已經開挖過了，那現在要再開挖，之後有問題那責任誰負呢？因為去重劃跟後來蓋馬路的廠商不一樣，那後來就有爭議。那主辦的工務處他就比較是站在廠商那邊，反對去開挖，那後來議員介入，那民眾都這樣質疑，那看

現場確實他那一塊地，有下雨那砂石就會乾掉了，但是他有積水。

蔡：那就表示裡面密度不對了。

T：對對。那議員他後來也去看，那當然開挖完沒問題，這是一個。那另外一個是 XX 的案子，那議員關心的剛好是他的案子是調查站在調，那他關心的就是那他的卷能不能趕快還給他，還給他讓他可以去支付，廠商工程款。比如說你驗收完，工程款申請要有那些憑證。那些正本的東西，那他關心的大部分就是這一邊。唯有碰到一個是想要打除異己，那是在 XX。那是比較鄉鎮，那個議員他在質詢的時候，之前有弊端，你政風處為什麼都沒有去查，那當時那個案子其實都有查，查完了移送司法單位。那他講的時候，當時是在議會質詢，那是在上一屆。那他在質詢的時候都跟他講說這案已經進入司法程序，他一直叫政風處的人跟他一起去會勘。那時候已經快選舉了，去年的十二月十幾號，後來我們也沒答應，他那時候的用意就是要來打擊對手，只有那一次，那後來就沒。後來那議員也落選了。他就想要選他那個鄉鎮的鄉長。

蔡：處長我想請教一下就是說，您剛剛提到說民眾會去跟議員陳情，那我們 XXX 的民眾會不會來跟我們檢舉的。

T：會，滿多的。那現在的民眾，有部分的檢舉還滿兇悍的。我曾經碰到一個 XX 來的，那他當然是不理性拉。

蔡：從 XX 來這邊申訴。

T：沒有。他家在 XX。他本身現在住 XX。那種一上來就是很不理性，其實他以前就跟工務處陳情違建。他認為違建沒拆，那政府大部分在拆違建他會去排，大部分都會去排優先順序，可能有的幾年就先幫你們拆。那你就對這部分很不滿，那後來我們政風去看了，查完了之後就給工務處。那他一來都是用辱罵的，從頭就是摔桌子。

蔡：是來到這邊。

T：是到前面那個沙發那邊，後來他又把這案子陳情到政風司去，認為同仁他好像陳情給法務部長。

蔡：可是這種拆違建，好像每個縣市。

T：對阿。這職權不在我們哪，那他又認為說你政風應該要去督導。其實有時候我們會跟他說政風跟工務是個平行單位。

蔡：他聽不懂。

T：聽不懂，而且聽不進去。

蔡：他只覺得你為什麼不做，那明明就是違建為什麼不做。就沒辦法了解那個，就沒錢嘛。

T：對對，後來我去了解一年好像只編十幾萬的拆除費。

蔡：每一個縣市都編很少，因為議會也不太想編這一塊。

T：因為那種會跟他的選票有衝突。

蔡：處長那我這邊就是想再請教一下就是說，我看您這邊有整理一下主要的違反類型，那我想請教一下就是說，這些是多年以來累積起來的是不是。

T：大部分是我們現在看到會有的狀況，像第一個公器私用公務車的部分。

蔡：這滿多機關都會有像這個問題。

T：那像我本身的話，像我剛帶教授那是公務車。那像我的區分的話就是比如說我是下班或休假，我就絕不會去碰那部車，我就用自己的車。一個是因為我政風我不願意讓人家去講說，那你本身還不是一樣。

蔡：那我想問一下。那像這個，很多縣市都有提到，這是他文化上的問題嗎？還是？

T：應該是文化，因為我有聽過有的縣市還把公務車開回家，比如說我剛開那一部他是給主管公務使用。

蔡：因為現在沒有派司機，但是會派一部車。

T：對。那我的原則是，因為我們是政風，縣府給我們兩部，一部是休旅車。因為有時候同仁檢舉案子要到現場看，我幾乎不用的，我來這邊一年多我幾乎碰不到幾次。就是要去開會我才會開，那我平常大部分都給同仁去開。那有的首長他不是，那部車就變成他專屬。我今天上班就開下班就開回家，那原則上以 XXX 的事務官管理規則是不可以的。

蔡：那這種 case 多嗎。

T：case 應該有。

蔡：那所以我們這邊要怎麼辦。

T：我們這一次有針對這一部分去做專案稽核，那全部稽核完有簽出來，目前還在處理當中。我們就希望行政處就依你的管理規則去管理。晚上車子該回到縣政府停車場的，晚上就要回來。

蔡：喔對，公務車晚上就是要停在縣政府停車場。

T：那你開回家，就不可能開回來嘛。那有的就是說，你公務就是應該跟公務有關嘛，那就變成說比如太太要上班，就順便。還有帶小孩的，這一次大部分都有點出來，就整個要行政處去處理，那可能漸漸去法規化。

蔡：那第二個部分，就是兼職的部分，那我們這邊也會。這個部分在別的縣市沒聽到，不知道是他們沒講還是。

T：兼職這部分應該不是表面上的，比如說我是地政處，我的業務是某個重劃的，我非常嫻熟，那外面的廠商；比如我在辦區域重劃的時候，那外面的廠商他想請你，聘你當顧問。但是這種都桌面下，不行的。怕會有對價的關係。

蔡：那這種很隱密的怎麼發現得出來？

T：大部分會有那種流言，那像地政處這幾個 X 縣長上來之後都換掉。

蔡：我們這邊比較嚴重的單位是不是地政？

T：地政、工務。

蔡：因為我以前當過公務員，以前在銓敘部，那時候還是研究生。那當時我掌管的就是 XXX 政府這幾個區塊，問題很大。

T：地政、工務這一部分的問題會比較多。那這一部分就 X 縣長上任之後，幾乎換掉，那換掉有的就調整職務。因為，像我剛來的時候，地政工務那邊就是

那個白手套。就跟二樓，二樓是縣長室。當然不是跟現在，那因為他有好多秘書嘛，那有時候出國廠商，那他的秘書就跟著去，那你說這有沒有關係？所以縣長上來對這一部分非常重視。

蔡：所以這過去這幾年都一直這樣子？

T：都這樣。那後來這些人都換掉，比如說你在這把你調到三科。

蔡：做職務調整。

T：對。

蔡：那那些被換的人會不會夾怨報復？

T：他可能心裡也有數啦。

蔡：因為當時 XXX 的選情是滿熱的。那第三個，對，那他們會來登錄嗎？

T：登錄這部分有，但是一般公務員的比較少。

蔡：那是誰來登錄？

T：警察、消防，消防最多。

蔡：為什麼那個體系這麼？

T：消防他比如有火災阿、或是救護車阿，大部分民眾都會以感謝的心。

蔡：可是他們那個體系為什麼會來自動登錄？一般公務員，是因為收的少還是？

T：一般公務人員應該比較少，應該習慣也有。那這一部分偶爾有，還是有。我來以後還是有幾件。有茶葉的，後來把它公開拍賣，有的還有水果。大部分會是吃的東西比較多。

蔡：我們一年來登錄的有多少？

T：去年農產品的話平均大概四五件有，那金額那一部分大概都是消防，消防每個月都有，大部分都會是紅包，紅包會比較多。那這一區塊目前都還是在宣導當中，之前那種文化都會認為說，你幫我辦一件事情，我想要感謝你那剛好有件農產品。那我們現在推的就是跟同仁說，不管你是跟民眾、跟廠商，你跟他有利害關係。比如說你跟民眾，你今天對他有准駁的權力時，只要他送東西就一定要拒絕，這就比較不適當了。那這在宣導之後，回饋到我們這邊的，他拒絕收的這一部分退回來的會比較多，會有差。

蔡：我發現到這個第四點，是您剛剛提到的承辦，秘書，這樣，一起出去這樣，這算是很明顯的。那我們過去這都不知道是違法嗎？還是？

T：他知道違法阿，可是這一部分就是這樣。

蔡：可是政風也拿他們沒辦法？

T：因無足夠證據，這一部分可以分兩部分來看，一個就是他出國的時候。其實他們現在都很精，比如說我現在要跟廠商出國，是有時候內部的同仁會把這訊息講出來，那其實你看到他申請，他都是單獨出去的。比如說我要到大陸，那有的就自己先。有時候連班機都會先錯開，比如我今天先飛大陸，那明天廠商或什麼再過去，在大陸會合。那部分等到你去追，要花很大的力氣。有時候你要找廠商，像這種案子我們有時候會背面去找廠商。

蔡：可是我們這邊人力這麼少，還要去專案稽核、還要去查處、還要去什麼，那

這人力怎麼辦？怎麼調度，處長您這邊不就很為難？

T：對阿，其實這一部分真的很緊。我現在是三個科嘛，一科一個科長，一個承辦人，那承辦人他…。

蔡：職等又很低。

T：對，那承辦人大部分負責整個縣政府的政風業務。

蔡：所以一個科一個科長，三個科六個人。

T：沒有。現在是三個科，一科一個科長，一個科員；二科是一個科長兩個科員；三科是一個科長兩個科員。那二科的話對於採購案，幾乎有很多案件都要監辦。

蔡：那個很多。

T：那個量很多，而且這裡的工程很可怕，都是幾億幾千萬的。像在 XX 光是幾十萬的大家都弄得緊張。

蔡：很嚴格。

T：對阿。那四、五十萬大家都弄得很緊張。這邊你看有時候都是幾億幾千萬的。

蔡：為什麼這邊的錢這麼多。

T：因為他一年的工程整個在縣政府有百億。

蔡：縣府自籌的？

T：沒有，不是縣籌的，是縣府一年這樣進來出去總共是三百億。整個這樣一年的收入跟支出。所以二科這部分其他許多局處的招標案均要監辦。

蔡：通通來到這裡？

T：對。

蔡：那我們這邊都是在地的嗎？

T：有的不是。

蔡：那這樣流動率會不會很高？

T：目前還好。

蔡：XXX 算還好，因為。

T：像我來到現在還好。

蔡：還沒有人離開？那算還好

T：那像三科目前就是一個科長兩個科員，那碰到案子幾乎你很少看到科長他在辦公室，每天幾乎外面跑。因為你每天，人家講你一定要實地去看。你不能憑空想，那你實際看回來再調卷比對，那他幾乎每天都在外面。

蔡：是不是因為這樣所以我們政風體系女生不太多？是不是特別是處長級一個都沒有，然後科長。

T：這往後應該會改善，你看我辦公室幾乎都女生。

蔡：所以那個幾乎每天在外面跑的是女科長？

T：科長是男生，科員均是女生，你看喔。

蔡：那我們這邊很特別，我在其他縣市看的都是男生。

T：你看喔，我現在五個科員，就一科一個男生，二科兩個都女生，三科也是兩



個都女生，因為現在政風班。

蔡：還是女生都喜歡留在 XX？至少交通什麼的，我不知道啦。

T：這應該跟之前的考試制度有關，像我們那時候幾乎都是人事查核，那時候招考是特考，就是用調查局考的。

蔡：調查局都喜歡男生。

T：跟我同一期，XX 年的進來的時候，清一色都男生阿，哪有什麼女生。

蔡：處長是 XX 年進政風。

T：所以你看這一批人這樣上來。

蔡：在所有受訪者中，處長算資淺的。

T：淺的嗎。

蔡：真的，只有一個是 XX 年。

T：XXX 那個 X 處長可能會更年輕。

蔡：真的嗎，我等一下去，我跟他約十一點，應該還好。那他編給政風多少錢？扣掉人事費，一年大概？

T：政風差不多一百五十萬左右。

蔡：其實很有錢的縣市政府，編給政風的錢也都很少。

T：因為那會牽涉到一種狀況，因為政府的預算編列，他會逐年的遞減，他很少會去增加，除非說這首長對你非常支持。這樣不夠，那我明年追加給你，但是通常都是遞減。今年編三十，明年可能就編…。

蔡：二十九。

T：對。很少會上升。

蔡：可是其他的預算就會一直在增阿，工程這種業務。

T：因為他認為這種重要阿。那種工程鋪路一出去，民眾看的到。所以我都跟我同仁講說，所有局處首長我最沒有籌碼，如工務處長對鄉鎮可幫忙爭取經費，或提供相關的工程款，但政風則無是項經費。

蔡：就解決問題。

T：對阿，能提供鄉鎮長經費，那你想要的東西我當然答應。那我說我們每次到鄉鎮都是拜託，那是沒有籌碼。那有籌碼就是打到人家時，就是有弊端，但又不能遇弊端不處理。

蔡：但是不行。

T：對阿，所以有時候政風…

蔡：這個處境？

T：那處境就是說，雖然他是一條鞭，但還是我剛剛講的，首長要裁撤你、要動你的時候，好像也沒有那種法令說不可以。所以現在像有幾個鄉鎮。有時候鄉鎮長會跟我講說，我經濟非常拮据，所以你多派一個人來，我一年就要多七八十萬，那假如說你能用兼的。那當然哪，幾乎每個都要去拜託。我以前在 XX 好像沒有碰到這種現象。XX 幾乎人要派進來就派進來，像現在要派去，都要先跟首長說聲。會有什麼狀況。

蔡：XX 市政府。

T：對。那時候在 XX 幾乎人要派進來就派進來，這邊你都要先去跟他溝通。

蔡：XX 市是算區的，什麼區什麼區的。

T：對，XX 市是區，他不是民選的。

蔡：所以這個會不會是個關係。

T：這跟民選有關係。有時候你政風對他查的案比較多一點，你要派人進去他就有意見了。

蔡：這個可能首長的性質是不是有關？

T：我覺得，民選是很大的。那其他大部分民選的 XXX，其他鄉鎮我不知道是怎樣，他黑道背景的很多。

蔡：跟 XX 差不多。

T：因為 XXX 它有部分砂石的利益。我來這裡嚇一大跳，怎麼鄉鎮長、鄉鎮代表黑道背景的占好多。

蔡：這會不會是造成我們同仁被脅迫、違法的原因？因為剛剛請教到這個地方，這廠商，不知道是別的縣市沒有講還是？

T：應該都有，我現在是把所有可能的類型都列出來。

蔡：那處長我想，這個違反電腦是？這個我們這邊多嗎？

T：其實這些我講的案例比較是個案性。像這個地政處發生過，像這個就是過年要去大陸。

蔡：怎麼這麼的，不怕被發現。

T：因為這個同仁之間都會講，那同仁都會跟你講。

蔡：所以你們一定要去處理了。

T：那你要處理的時候，證據要很充足。

蔡：所以只能行政懲處？

T：那後來我們查處下來，新縣長上來馬上就建立新調整。

蔡：我看我們這邊有很多就是廉政會報上面，這些應該都是屬於我們現在縣長的。

T：對。有些是上一任，那我們是針對一些可能的去做防堵。

蔡：那他也就都同意了？

T：都同意？

蔡：因為我看到這個很特別，什麼「採購案件中附加採購案」、「無關地點辦理教育訓練」，這一定就是去旅遊了嘛。

T：對。這教授很內行。比如說我辦一批電腦採購，那電腦採購最適合就是在縣政府裡面。

蔡：因為我們這系統就現場 run 現場學。

T：他不是他把訓練拉到風景區，像是日月潭去辦。

蔡：帶電腦去嗎。

T：他可能裡面有個教育訓練課。

蔡：他附贈的。

T：大概有百分之多少，你拉到那邊去辦，那可能花費是二萬塊，結果拉到那邊去整個花費大概四萬塊，那那些錢是廠商付的，那廠商為什麼願意？裡面一定有問題。

蔡：可能去日月潭那個什麼涵碧樓，什麼很貴的那個。

T：對，而且，有時候還滿頻繁的。那我後來就提案防堵，那當然裡面也有一些局處首長反對，他那時候跟我講說，大概是去年我剛到的時候。

蔡：他們會不會威脅你。

T：沒有，他說你政風處敢提這種案，你肩膀要夠硬，不要因噎廢食。他就這樣跟我講，後來我解釋給他聽，我就舉那個例子，如果說今天要辦電腦採購，今天我們資訊科那裡最有那個設備，最好的那種場地你為什麼不用？拉到日月潭什麼哪裡，這明眼人、民眾一看就知道，馬上就給你打一個問號。就問你為什麼要拉到那麼遠。後來他也沒話說就過了，大部分這一部份我們會針對這缺點進行。

蔡：處長我想再請教一下。像這種借貸喔，這都很隱密阿，我們怎麼會知道？也是人家講的？

T：沒有，這一題這最主要就是之前不是有一些判決嗎？這倒不是說目前縣政府一定有，判決一出來不是有很多收到賄款，後來都變是我跟他借貸關係。後來最主要我們在廉政會報也有提，就是要防堵你跟廠商。今天廠商來這邊，承攬這筆生意，你跟廠商就不能有這種關係。那你如果跟我們機關沒有關係的廠商借錢，那還比較 ok。那種跟標案的廠商借的錢，那種就是瓜田李下，其實你可以跟他類推為什麼廠商要借？那有很多類推到最後就是…。

蔡：有的是只進不出，沒有還的。處長最後我想再請教兩個問題，那所以造成這邊我們看到的都是現象，那原因是什麼？黑道的介入還是長官的要求，還是因為文化，或者是說這個人本來就想從中牟取利益？

T：其實都有，那其實最主要的原因，像之前地政處那一個，是跟長官有很大的關係，其實它是一個圈。

蔡：共犯結構？

T：他所拿的錢絕對不是在他口袋。

蔡：可是他也沒有辦法。

T：所以那時候才會說二樓那邊有白手套。當然不是現在是上一任，那都是很。後來幾個案被送，那後來我們都知道那是白手套。那白手套平常對這種案子都是很關心，我聽到同仁講說一個案子下來，他就直接跳到第一線去，你承辦單位要怎麼做怎麼做。

蔡：然後說要找誰來評審什麼什麼的。

T：對對，那評審都是找最有利的來評審。

蔡：所以是長官？

T：我覺得長官是很大的影響。因為像 X 縣長一上任，他對這一塊他覺得有顧慮的，就馬上就換掉。那之前都是不換，後來還引申說，過年出國還在一起。

那你那種鍊就是還是在一起的。另外民代那一部分也是會影響，其實很多像 XXX，很多民代他是有投資土地的。所以他對這一部分會對承辦人去施壓。搞不好連主管，比如說地政處處長也可能，黑道這一部分倒比較…。

蔡：像我們公務人員被施壓，會不會來跟這邊報告。

T：很少，私底下。

蔡：但明的不會。

T：不會。像那些他本身就是一個圈的部分，要不就外圍。因為公務系統在做很多東西不只是一個承辦人，他也許下來會壓到一個承辦人。

蔡：但是他們不敢直接來知會，那他們這樣處境很悲慘耶。

T：像他們的處境我們會很同情，那我們知道了會想辦法去幫助他。

蔡：因為像其他縣市這種情況，他們會在公文上知會一下，其實我們處裡都知道。

T：有的會知會。

蔡：那這邊的結構已經大到他們都不敢知會。

T：不是。像之前那個是指示不能知會政風。

蔡：然後又加上黑道，如果他恐嚇他的家人。

T：黑道比較少，黑道比較少會跳到第一線。

蔡：但是他是透過這個。

T：對。可能會從民代那邊。那知會的話就像我一開始舉例，那個最近縣長要出國那個，就知會過來，後來我就直接當面向縣長報告說明。也就幫他解決，承辦人也覺得這樣用不太好。

蔡：可是如果他們沒有明的暗的來諮詢，我們處也不能怎麼辦哪。

T：可以阿我們知道的話我們還是會做。那部分的做法，比如說你讓人家覺得真的有案子，如果真的成案的話，有牽涉到首長大概不會跟首長先報告。我們就直接送到調查處。

蔡：那最後一個就是困境。其實剛剛處長有提到了就是說，首長是一個很大的因素。那處長您覺得說在縣府，還有哪些困難？

T：現在的困境。嗯，友軍，我在 XX 的時候沒有這個問題。外部的 XXXX，跟縣府的行政單位關係不是很密切。那這邊的話，我非常驚訝他們跟首長行政單位非常熟，那目前的政風，因為我們也沒有司法權，我們很多東西要透過 XXXX。那 XXXX 他假如又跟首長很熟，那你很多政風單位的處境人家都知道。這是其中一個。

蔡：那跟首長熟，那民眾會直接找他們對不對？

T：有，會直接找。那假如是牽涉到縣政府的東西，那你首長假如又不支持你，那弊端，首長說 NO 就 NO。所以你還是會去處理，去處理有時候他那種關係就很緊張。

蔡：那其實這個地方滿奇怪的，其他的像調查處站、地檢阿都是跟政風在一起的。這邊怎麼那麼奇怪。

T：對對對，我來的時候也很嚇一跳。地檢沒有問題。

蔡：所以處長來之前完全都不知道這邊的狀況。

T：對。我不曉得，因為我跟這邊完全是陌生的。

蔡：所以這樣的關係，如果你送到那裏他不處理的話。

T：一個是不處理。一個是如果牽涉到高階，那訊息馬上回來。所以我同仁，這當然是在上一次，我來目前這狀況有在改善。之前我同仁就說上一任縣長之所以對政風這麼反感，可能有一些東西過去。那時候是真的非常密切，這是一個困境，另外一個就是我剛剛在講的。

蔡：這真的是我，人家都是說非常好的 network。

T：沒有沒有，表面上非常好。

蔡：我是說別的縣市。

T：對阿對阿。那我再跟你說另外一個，像我們平常看到，就是調查跟地檢，他們當然又隔一層，那你看調查跟政風平常都是一團和氣。

蔡：喔，其實是有心結的。

T：對阿。一團和氣都非常好，但是…

蔡：那我們這邊的地檢？

T：地檢這邊 ok，那因為本身後來檢察長他對這一部分，他曾經幹過 XX 署的政風司主任，所以他對政風的處境他也很了解。

蔡：XXX 的地檢跟 XXX 的地檢是同一個嗎？

T：同一個，要調了。

蔡：剛來。

T：喔喔。剛到的，這兩天。

蔡：從 XX 要來。

T：那另外一個最大的困境是在人員的部分。

蔡：太少了。

T：人員少，而且你那種，除非機關首長非常重視，要把人員再擴充其實不可能。那現在總統宣示要成立廉政署，我想以後這一部分會好一點。

蔡：可是即使是司裡，也不知道會不會通過阿。

T：對，不知道。只是你從政風流出來的東西不怕被賣掉。一個是擺著嘛，有選擇性，擺著 delay。那有很多東西放著，一年兩年時效就過了。那有些比較核心的東西，他會認為這種單位存在對他是種壓力。雖然表面上是這樣，但是背後他就不一樣。

蔡：處長最後我想請教一下那個人事的部分。我們這邊一些人事案件，要升遷或是推薦，然後一級單位主管首長要任職，那有些縣市他會請政風處先對這人的品操作一些了解，那當然這現在不屬於是法定職責了，但是這表示首長很關心跟人事升遷案件的結合，那我不知道這邊會不會？

T：這邊沒有。

蔡：過去不會現在也沒有？

T：現在是會要你提供那幾個比較有問題的，那確實在上任之後那些就處理了。

蔡：處理掉了。

T：那其他的話大部分應該就是他還滿核心的。

蔡：就是首長他自己處理。

T：對對。他自己處理。教授談到這一點我在 XX 市有碰過。那時候是 XXX 代理市長，我那時候在 XX 局，我就曾經被叫到市長室，就是你們裡面有個某某人要升遷，結果他就問看我們的意見。不然那一個人真的不適用，XXX 他當時，不是他本人是找他秘書。那他當時他就講，找政風來，政風比較會講真話，他至少會講的比較客觀。

蔡：他對這個很重視就對了。

T：那後來又換就沒了。

蔡：現在您家鄉的政風處境也不是很好。

T：我知道。

蔡：大家都知道。

T：我當時快二十幾年都在那裏。

蔡：所以就是跟首長有很大的關係。

T：所以我覺得這一部分都是在跟首長的關係，首長重視你這一部分就 ok 了。  
首長不重視，往後就還有許多要努力的地方。

蔡：真的是非常謝謝處長。

T：沒有沒有，不會。

END

## 公共服務倫理政策成效之研究：縣市政府政風主管訪談紀錄

### 訪談紀錄二十一

時間：99 年 7 月 30 日（星期五）11：20

受訪對象：U

訪談人員：蔡秀涓（以下簡稱蔡） 東吳大學政治學系副教授

蔡：就是我把 XXX 放在最後的部分來，那就是其他一些受訪者提到的一些東西，可能就再一併請教處長，就是更深入，如果可以的話，就是讓我們有更深入的了解。那首先我們還是，處長您是從中央出來的，那您在看中央跟地方的時候，不知道您覺得政風在推動業務的處境上面相不相同。

U：中央跟地方基本上他生態不一樣。中央是派出的機關，那地方是民選的機關，那所以中央政府跟地方政府在推廉政這一塊，當然會有不一樣。唯一不一樣就是長官對政風這組織也好，那對工作的支持就不一樣。

蔡：這個長官是指民選的還是？

U：中央一定是官派。那當然我們層次是不會提到總統，各部會裡面的首長，部會首長，跟縣市政府對政風的支持就不一樣，他們的看法也是不一樣。當然中央政府他會比較遵守這個制度，會去做要求。這是比較正面的。那如果說中央的長官選用不當的話，他也會避開這個地雷區。所謂地雷區就是說他不希望他主政的機關有太多的問題發生，他會擔心說如果我這個機關裡面，因為任何的部會首長他去接收的時候，他是概括，不管是好的公務員，或是表現不佳的公務員，或是品德操守有問題的公務員，他都要概括承受。那假如他只是要做表面功夫他不會去處理那一塊。就是他接的一個壞的，好的沒問題，壞的他也不希望被揭開，揭開之後對他的仕途會有影響、對他這個機關的清廉度會有影響。所以很多中央機構的政風主管他也會考慮這個部分，他也会去看看長官的心態。所以看看這幾年中央機關部分，XX 部裡面他就不希望設政風單位，所以勉強設了一個政風單位，其他都不是政風人員，因為他怕這 XX 費用，跟長久以來的積習會被揭發出來，所以長官也會壓這一塊。為什麼，因為中央部會幾十年的政風，XXX 政府、XXX 政府，他們多多少少有他們的內規在，他們不希望被揭發出來，所以在中央部會他們不希望被揭發出來。所以中央政府辦的肅貪案件，遠比地方縣市政府的案件要少。中央政府對肅貪這一塊，少，但是從正面來看就是說中央政府都沒有問題嗎？

蔡：應該不是吧！

U：這麼大的預算經費編列也好，這麼多的採購案件，這麼多工程暴露出的缺點也好，事實上中央政府也是一大塊，那為什麼出不來？因為他不希望太多問

題被炒出來，炒出來對他的仕途會有影響。他也許很快就被換掉了。

蔡：處長我想再請教這一部分，這會不會是政黨的考量有關係。我所謂政黨的考量就說，例如 XXX 執政的時候，那他不一定只考慮他的仕途阿，還有黨的形象，甚至還有大位。那同樣的，現在是我們 XXX 在執政，他是不是也會考慮到這個，所以說他的考慮度，就不僅像在地方一樣連任的問題？

U：他有一些政黨考量，就整體來講他會有政治考量。那政治考量是敏感的部分才會，那一般事務性還好。那就算一般事務性主管，他也會去考慮我到底要不要去辦。那首長就會有壓力，他希望沒有。行政處理就好，內部處理就好了。

蔡：那處長您之前是在中央待過嗎？那也有經歷政黨輪替過，那您覺得不管哪個政黨，黨中央會不會對這一塊來壓制，或是有一些關心、介入？

U：這一塊，這個問題阿？

蔡：就是政黨透過行政系統然後來關切這一塊。

U：這黨部的部分大概是不會這樣運作。

蔡：或是有做也很難知道？

U：黨部的話大概是比較大的案件，大概是，像是前朝總統，對於什麼二次金改，才會有這個，這是比較特殊的案件。一般中央內部的大概不會，但是我們以前，以前我們在法務部處理重大的，包括北纜，這大概都不知道，因為他們沒有辦法去干涉司法這一塊，就是我們在操作的時候他們也不會知道。這就是案件偵辦保密，就是檢察系統在偵辦的時候，幾項重大指標案件也不會讓他知道。

蔡：知道了也來不及。

U：因為這行政系統他也沒有辦法去控制，就連部長都很難去控制個案，尤其是在偵辦中的個案，這就是法務希望檢察司法獨立這樣的一個原則。那如果是牽涉到核心的案件，要查證高層的相關人，這部分就很難。你要去找他的證據就很難，所以他就會有顧慮。所以這個就是肅貪，比較就是說，為什麼會有獨立這一塊。

那最近又討論廉政署這一塊，這又是另外一個議題。這是就中央來講，中央的首長有他一定的考慮跟壓力。但是我們回頭講縣市政府，縣市政府是一個民選首長，那跟中央的體制是一樣，就是說他等於是一個小內閣，所以縣市政府他在執行機關裡面，不管是廉政這一塊也好，就是看人。就是看他真正想做的東西。那有些縣市首長是做表面功夫的，舉例好了，XX 我也待過，跟 XXX 也跟過一陣子，我在 XX 當副主管的時候也跟過他。那來這邊縣市做法就不一樣，我是說前任哪，就是現在兼 XX 這一塊。這邊他不希望你辦肅貪案件，因為肅貪案件辦的越多，對他主政的清廉形象越不好，那是負面的形象，所以他不希望你做這一塊，包括行政處分也好，或是行政責任的追究，包括所謂肅貪案件的移送，或是你這個公務員已經犯錯了，不管是要把他移送，或是把它做行政處分，事實上他都會覺得說你最好不要處理。



因為你不處理就不會把這個不好的部分揭露出來，就施政不好這一面接露出來。因為一揭露出來，那就會有平面媒體、周刊來關切。他就會來揭這個新聞，他就會想要挖出所有的真相，那就會越陷越大，越陷越臭。所以他都不希望。但是我們以前在 XX 不是，那 X 縣長就會覺得說，這人已經具體的違法，很多狀況他就給你兩大過免職。

蔡：就很有魄力。

U：他就展現這個魄力，所以這是一個首長的看法。有些首長他希望是人和政通，不是政通人和，是人要和，政才會通。那是我們前任首長講的，要人和，政才會通。我們是講政通人和，你要政治要經營的好，地方經營的好，多為公共利益來著想，那你就會政通人和。民眾大多數會支持你，他不是，他是說要人和才會政通。所有人都和了。

蔡：可是那樣不會形成共犯結構嗎？

U：這個就是在政治上的，每個人都對我很滿意阿，所以我政治的推動就會很順利。所以他就覺得他很順利，但事實上對地方上好不好？不好。

蔡：那處長您現在推動的呢？

U：現在的作風就跟他不一樣，我現在比較擔心的就是說，現在首長，做事比較優柔寡斷，就是沒有政治的魄力跟判斷，他會考慮很多。

蔡：因為他法規太熟悉了。

U：他了解很多法規，像以前的 XX 縣長，他也是事務官出身的，那現在是事務官出身的，那就比較優柔寡斷，他就會想大家都是同僚，那你從基層出來，沒有經過民代的歷練，沒有經過中央的歷練，那個霸氣出不來。

蔡：那處長我想請教一下，您從一個很支持的 X 縣長那邊到這裡，那你要怎麼調整，或是說要怎麼讓政風推展？

U：原則是這樣子，我來的時候也跟前任首長談了很多想做的，但他就是說就像現在這樣子，不要改變。我來的時候跟他說，我們想推一些校園反貪哪，讓年輕的學子知道反貪是什麼東西，廉政是什麼東西。

蔡：這很重要。

U：我們本來是想從校園去做，讓學生從小就知道。但是他就跟我說不要改變，照現在這樣就好。

蔡：但是現狀就是沒做阿。

U：他就是希望你維持現狀就好，他不希望你做太多。所以那宣導的部分我們會加強對員工宣導的部分，符合他的期待。就是原來我們在廉政這一塊，就是對機關員工的宣導，那我們就是會從這一部分加強。那另外就是說我們會結合本府辦很多的活動，跟民眾有接觸的時候，去做廉政這一塊的宣導。主動配合業務單位的活動。因為 XX 辦很多什麼 XX 夜、XX 夜什麼的，我們就會出去，跟他們來做結合，等於讓民眾也去參與這一塊。那在民眾當中就有一些學生出來了嘛，平常活動像是有一些騎腳踏車的活動，還有一些演唱的他們就會來，所以利用那個場合去做，讓民眾知道。只能靠這一塊，其他都

不是我們的領域，所以大概就是利用內部員工的部分就加強。這是我自己的感覺，你在推動這一塊首長的支持就很重要。如果說縣市長很支持，像 XXX 他就很支持，首長支持那他就好做。像我舉例子，我們以前在辦個反貪的縣市廉政會報，因為各縣市都要求開廉政會報嘛，那以前的首長就會講說，開一個小時就好，結果後面都沒有結尾就結束了，他話都不讓你講完，就結束了。

蔡：就形式上就有。

U：他就是反正會就是開一個小時，他下面還有行程，那就讓你匆匆結束。就是那重視的程度不一樣。

蔡：這是個有趣的指標，廉政會報。

U：這是有趣的，那現在中央廉政會報各縣市都要開，那規定一年要開兩次。那當然會請外聘的學者專家根本機關的一級主管，這是廉政會報，希望外面的委員可以提供廉政方面一些新的建議。像上次有些廉政委員就說像有些縣市有 1999 專線，那 XXX 沒有，那 XXX 有沒有考慮要做這一塊？這外聘的學者，那我們就做了。因為桃園做了、台北做了、高雄，就只有幾個縣市有在做，所以他們有看到這一塊，那他們就要求我們來做。但是這樣就是借助外力阿，外面學者建議的意見，機關內部的共識度會比較高；我們自己內部提的意見，他可能會以沒有錢哪、沒有人哪，所以這個我們就沒辦法推。很多狀況我們是這樣。

蔡：借助外力。

U：借助外面的學者專家來提供我們意見，去做、去推動廉政這一塊。會比較有成效，那我們提一下我們中央廉政會報提的幾個議案，也是很多很什麼 XXX。

蔡：XXX 阿？

U：就是他們這些，所以他就是借助這些學者專家、這些 NGO 進來，那提的意見就會被採納。因為國防會設也是阿，也是從 NGO 進來的，以前我們都主張警察、國防組織條例就要做這樣，但是拒絕，就像連警察這一塊也是，就只要在北高有、直轄市有，其他沒有。像我們這縣市也不會有，因為他們都很排斥。現在的警察系統大概只有會計系統是一條鞭進去的。

蔡：其他都不是？

U：其他的人事都不是，督察什麼都不是。

蔡：但是其實這些都是很需要的。

U：這些體系有一些問題啦，因為他們有權。絕對的權力使人腐化，它有准駁的時候就會有意見。這部分就是看政府要怎麼樣去改這一塊，因為縣市政府都還沒有設。直轄市有設，所以這個部分應該還是可以推的。尤其最近警察的弊端一大堆，像台中這問題就很嚴重。

蔡：對阿。

U：當然警察系統有他們自己這一塊，司法警察的範疇拉。

蔡：所以如果真的壁絕風清了，反而總體績效會有問題。

U：如果說你這一塊不讓他們跟這些黑道有一些連繫的話，它有很多案件都不容易偵破。

蔡：還要臥底什麼的。

U：你沒辦法，他們有這種概念。

蔡：我們調查體系也是有這樣的做法。

U：現在的調查單位的體系，倒是不會有這一塊，因為他的案件有一些是靠一些佈線，警察是比較容易有。很多小案都會破，為什麼？我們一般民眾都會覺得真是很神奇耶，這也抓得到那也抓得到。那部長的車幾天就抓到了？為什麼，他就叫那些小鬼出來阿，因為他們自己人抓自己人好抓，他知道哪一個人是調皮搗蛋，他知道他做什麼事。警察哪有那麼神通廣大，不太可能，我們在這種機關裡面當政風，就沒幾個人，我們怎麼知道那個員工跟廠商吃飯、收禮金。我們也不容易阿，我們怎麼會知道，就連他的主管都不見得會知道。那有個方式當然就是靠檢舉。

蔡：對，處長您提到檢舉這一部分，那我們 XXX 這邊來跟我們檢舉的風氣盛嗎？

U：風氣，我們在每個機關都有 e-mail 信箱、電話，但是民眾檢舉的東西是多樣性的。貪瀆的案件有，但是比例不會太高，因為他也不能掌握到線索。他也不能掌握到真正的證據在哪。不容易，除非是他自己的，這才有可能。那一年不會超過十件。

蔡：這麼少？

U：不可能哪，因為他根本不容易抓到，他根本不知道是誰在行賄。那很多貪污的情形就是互相得利，這一塊你不容易發覺。

蔡：那處長我想請教一下，就是您剛剛有提到跟廠商吃飯、飲宴應酬這些，這些不曉得在這個地方嚴重嗎？我應該這樣講嚴重是一個形容詞，就是說他的頻率多嗎？

U：頻率多的只有工程建管。像這些事務人員，像其它的業務單位大概跟這些吃飯的機會比較少。當然最近因為公務廉政倫理的推動也好，或是說機關首長的要求也好，慢慢在政府機關裡面這部分是減少的。像我們現在這首長就講說，中午不准喝酒。這樣你就不會去跟建商吃飯，這樣跟建商還有什麼好吃飯的。不就喝酒嗎，喝完就去第二攤，既然中午不能喝酒就不會去吃飯了。但是比較困難的就是說，這個情形還是有，不是沒有。當然就是工程單位很多出去就一天，他根本就沒有回來，那他中午有沒有喝酒你根本不知道。尤其像工程監工、監驗的這些、督工的，所以這基層的公務員在外面讓人家覺得形象不好，因為我們這些工程人員，他們出去一定是跟建商在一塊，為什麼會一塊？我去看的你工程，你當然會來，所以讓民眾看到他就是跟建商在一塊。不管是在路邊喝杯水、吃個麵哪。

蔡：他就認為是。

U：吃個冰阿，這都有可能。有沒有辦法要求到我們公務人員出去。

蔡：完全切斷。

U：完全切斷可能性不太大。中國人講人情嘛，像我們以前政風人員出去監工考核，廠商提供的必要的，像礦泉水，我們也不吃。那有些是說我們自己主辦機關會準備，那看學校工程學校會準備，我們就會吃。

蔡：但是就不能是廠商的。

U：廠商買的我們就不吃。我們政風單位自己出去是這樣的觀念，就是你廠商準備的飲料我就不喝，那我們寧願自己出門就帶礦泉水。那我們以前一堆人出去就是在車上放礦泉水，那廠商他很貼心買冷的、冰的，那我們就不喝。但是你沒有辦法要求到每一個公務人員都做到這樣子，他認為那沒什麼。

蔡：那我們這邊像，例如接受廠商的礦泉水好了，禮物餽贈好了，是不是我們邊有這樣的文化？還是說其實還好？

U：還好，像禮物的部分，這個情形看起來還不是很嚴重，就在旁邊，工務，像過年過節我們都會去注意，就是我們會在比較居高臨下的地方看這送禮情形會不會很嚴重。但是我們要知道現在的公務員他有心要處理這一塊，有心要接受這業者，他不會拿來。這就是我們政風單位多年在做的宣導也好，或是做這個查察的工作也好，廠商他也很聰明，他不會在你的行政園區裡面。

蔡：暗著送就不知了。

U：就不知了，他可能在外面、可能在你家裡。那早期我們政風單位跟檢調單位曾經也做過，在那最有可能收賄的人家門口駐守，我也曾經駐守過。看看有沒有誰進去，看看有幾部車進去，什麼車號。那當然會派駐當地的政風人員，因為政風人員才會知道這是不是我們轄區的廠商，比如中秋節前一天、當天或是前幾天就在那邊埋伏，早期是有做過這種事。

蔡：現在不行了。

U：現在就不做這個了，那現在是重在相信公務員，所以這一塊在做宣導。

蔡：那他們主動來登錄的多嗎？

U：不多。我們 XXX 一年大概有一件兩件，就不錯了。

蔡：那這要怎麼跟政風司交代？

U：這你就知道說在這個饋贈的情形裡面，絕對不只這個，所以大概有個三五件來登錄，可能嗎，對不對？因為有些同仁是真的不收，有些是廠商送給他他就退。但是我們做這一行就是要說實話就是，還是很多人會收，不是說我們沒有登錄、沒有宣導，我們每年都有宣導，開會也宣導，但是收的人還是很多。就是跟職務上有關係的。

蔡：那原因是什麼？

U：原因他，很多的公務員認為這沒什麼。他認為說那也是種禮貌，所以我們現在有規定五百塊以下。

蔡：我們 XXX。

U：就是沿用中央的規定，就是五百塊以下。

蔡：所以都是五百塊。

- U：是可以，他認為是可以。尤其是政府採購法規定什麼五百塊的禮品、禮物、紀念品，這一塊都可以。所以兩者在法律上，可能中國人就認為說這是一個人情，都還認為說這個還算單純，不會認為我收你這三百五百，我就會違法，他用這個觀點去看。
- 蔡：處長我想再請教一下就是，像剛剛說這些三百五百也就沒什麼了，可是有時候是有還滿明顯的圖利，或者是說影響到利益衝突有關，那不曉得說這個部分在我們 XXX 政府，就您來到這邊，忘記請教一下您在 XXX 政府多久？
- U：X 年 X 個月。
- 蔡：那您在政風體系？
- U：政風體系大概 XX 年到現在，大概 XX 年。
- 蔡：那我們這邊主要有涉及到行政懲處，或者是甚至司法案件的移送，那主要的類型是什麼？
- U：現在這些類型大概圖利的部分比較多。收賄的部分，來的這幾年大具體收賄部分也有。那我們也處理過幾個收賄的、利衝的、以及侵占的。
- 蔡：還有侵占？
- U：大概會有這些東西。違反政府採購法的，這個一定有。所以這個直接貪瀆的具體金額大概還比較少，因為貪瀆他是個智慧型的犯罪，不容易查緝的。所以就變成說這些案件，這些主管他跟業者之間會有比較親密的行為。包括一起出國，或者是像政府年終晚會，廠商就會贊助。當然這在公務員廉政倫理規範裡面是禁止的。
- 蔡：可是現在都這樣阿。
- U：有職務利害關係就不可以，所以這是有規範的。所以這幾年處理比較大的案件，大概還是圖利比較嚴重。
- 蔡：那他們會用什麼樣子的方式展現出來？
- U：就是，我們曾經處理過在私人土地上幫他興辦工程。
- 蔡：以公共工程的方式去處理？
- U：對，比如說這是你的私人土地，那旁邊有野溪，那他可能就利用公家的預算，做這個坡坎、排水溝，就是私人土地上。就是說你的土地可能是不完整的，那我可能幫你做個水泥護牆，那你土地不就是完整嘛，那你完整後他就填個土，之後就在上面開始蓋建築物。這種案件也會有，他就在私人土地幫你做整理。但是這個在政府規定是不可以。因為公共工程的利益就是不特定對象都可以使用的到的，像道路或是區域的排水，這些就是屬於公共利益的部分。這才符合公共工程。但是有些是在私人土地，這只有造福到你自已，或是一兩個人。那這個對我們納稅人來講這是不公平的，因為這不是公共利益。這是私人利益，因為做完之後你的土地就很完整，你就可以做很充分的利用，那你自己也減少這一份的支出。
- 蔡：這如果沒有人檢舉大概也不會有人知道。
- U：當然是不可能，一定是靠檢舉。因為周邊的人就會講，為什麼他這樣做？

那又他自己做？那民眾就覺得，這種就靠檢舉，這種我們就收過檢舉。但是之後，就沒了，因為他就知道這是違法的。

蔡：或者是這一定會辦。

U：因為相關人都被約談了，部分被起訴了。那案件被起訴了我們的承辦人就會想說這種就不能再做了，再做就會發生哪，再發生就再辦，因為前一個案還沒結，這就變連續犯的，就會變更嚴重。所以這一部分辦過一次之後，問題就會比較少。

蔡：處長我想再請教一下就是說，在我們 XXX 府這個區塊裡面，那我們的公務人員他會做出這樣的行為是，他有受到任何壓力嗎？

U：這就是民代的壓力，因為地方是民選的，那 XX 地區的議員也是民選的那這真正的關鍵。

蔡：那我們這邊議會的生態是如何？

U：這邊議會的生態，我們可以講前段喔，就是 X 議長，這一屆以前他的生態，早期就是 XXX 占絕大多數，XXX 占少數。那我們這個議長他在這地方，就是關係良好。

蔡：他們是在地黑道。

U：那所以以前的議長比較強勢，他可主導整個議事運作。那我們講說不管是在這工程這一部分，他也會去關心這一塊。

蔡：特別是工程。

U：對，要做哪裡做哪裡，議員都會給他建議。因為他是民選嘛。

蔡：所以他就分下去給各個議員。

U：那議員以 XX 地區來講，他有一定建議額度。比如說一個議員一年有兩百萬的補助款。

蔡：這是各縣市都這樣嗎？

U：這個各縣市都有。

蔡：但是額度不同。

U：額度不一樣，看你縣市預算額度。像早期在 XX 好像也是滿高的。但是每一個縣市的額度不一樣，只是他不曾寫那麼清楚，讓你預算書上看不出來。他就是基層建設工程款，就知道是他們在用的。

蔡：給議員。

U：不會，他就寫一個什麼基層建設、道路、排水設施等等的。那議員也就是一定的額度。那他就可以去運用。就是他可以建議設施的地點。那這設施的地點，議員，以我們 XXX 來講，議員建設款的使用他可以建議，不管是在政府機關、公共建設可以。但是我們的做法就是說，議員每年建議設施的地點，他可以列出名單，那政府就可以把這些相近、同質性的工程整編為一個標案，一定要超過公告金額。就是好幾個億元的建設款，加加起來變成一個標案，公開招標。那我們 XX 做的比較好就是說，議員建設款一定要公開招標。就是一定要超過一百萬、二百萬以上，然後採公開招標、競標，那這樣

來做就是他的問題會比較少，就是議員沒有辦法用這方式去收受回扣。他只能做建設，由政府來發包。那往常像有一些縣市可能會說，議員講哪裡，他可能直接議價。那那政府採購法只要在公告金額以下，那只要上網公開徵選廠商的估價單就可以了。他可能三家比價就拿走了。那公開招標就叫競標。所以這個部份就是至少要防堵這一塊。還好，事實上是政府是這樣來做的。

蔡：那您剛剛有提到就是說 X 議長他在在地有很大的影響力，那有提到就是說他會去主導工程。這部分，那後面的採購當然就是公開，那他是在什麼地方去施壓我們？

U：就像我剛剛講的，他有可能就是所謂非公共利益的部分。

蔡：然後把它夾帶？

U：對。

蔡：只能用這個。

U：只能用這個，他會主導這一塊，要求去做哪裡。這個地方他決定做哪裡，那這是不是公共利益就有判斷的空間，做在這地方就不是公共設施，所以才會造就說有案件發生。

蔡：那我們的同仁會不會來求救？

U：不會。

蔡：不會，是文化造成的嗎？

U：有一些應該來講說，當這個很有影響力的時候，那很多這個行政單位的同仁就感受到這影響力嘛，還有一部分就是說他會有很多人事的背景。因為有一些工程單位不是通通考試及格，或是你要占一個好的位子，這回歸到我們以前首長在的時候，那議長他很大的人事建議權。比如說升一個主管會去找議長，同仁會去找議長像議長推薦，那推薦去哪裡大概就成了。或是約聘僱會透過民意代表。我們這邊有些就是找幾個民意代表介紹，或是議長介紹，推薦一下就上去了。

蔡：所以前議長跟前首長關係是很好的？

U：是很好的。所以人和阿，所以兩面都很好，你好我就好嘛，就管理學上的共好。所以這樣的關係，就變成我們很多公務員都是靠關係。

蔡：就是在他進來或事後的升遷上就已經是有違法了，那當然他不會去揭開這個部分。

U：可能就是就變成一個科長，我本來是個科員，那有缺的時候我就升上去了。那有一些是約聘僱的，那就有可能是他們推薦的。我推薦你來，你當然是幫我做事。那最不好就是政府跟老百姓，所以政府機關，越鄉下的地方，這種情形越多。

蔡：可是 XX 算是個都會區，還是是跟首長有關？

U：是都會區可是地方很小，但還是是跟首長有關。

蔡：我想再請教一下，就是因為我們有訪問過省轄市的，那有提到說因為地方很小，那人情關係網絡是很密的，那有些對我們政風是好的，但是有些是不好

的。那不知道這地方，處長您看起來這麼小的地方，網絡這麼綿密的，到底是不利於廉政，還是是有利的？那您剛剛講的共好的部分就是比較負面的。

U：對，這地方的大小對廉政的經營，我想，這不管省轄市對廉政的經營，這政風人員是很少的。

蔡：我們這邊多少人？

U：我們總共才編置才 XX 個。

蔡：法定的？

U：預算，預算員額才十幾個。那有時候會有出缺才 XX 個。那 XX 個，你說 XXX 說大不大，說小也不小。像我們這辦公室裡面就 X 個，那每個附屬機關再派一個，有時候科員再加一個，有時候他能接觸的面不是那麼的大，我說實在話，我們不可能整天在外面跑阿，還是有既定的行政工作要做嘛。像採購、監辦、會辦、驗收。

蔡：XXX 一年的採購或是預算金額大概是？

U：這實際上我就沒有去算過了。XXX 一年的總預算大概是一百七十一左右，平均一百五十一到一百七十一。

蔡：滿多的，這麼小的 size。

U：但是人事費大概就占了四成多了，所以扣扣大概也扣掉七八十億，其他還有行政維持費用，工程大概二三十億，看每年的額度，不一定。因為看上面工程補助多，金額就比較大。以這個來看雖然 XXX 地方不大，但是這狀況比較好掌握。對政風推動是好的，但是這地方小，對首長廉政包裝就會比較容易，所以 X 首長是包裝的。因為我們在這幾關比較了解，因為他懂得行銷。他懂得行銷包裝、運用媒體，大概是這個原則。

蔡：所以我們的預算就有很多是花在他的政策行銷上？

U：那一定是。

蔡：那處長剛剛說到前一任是這樣，那現在這一任的議會生態呢？

U：這一屆的生態就改變了，因為 X 議長沒當選，現在是 X 議長。

蔡：X？

U：X 議長 XXX，他是無黨籍的，他因為有 XXX 的支持他就上了。因為無黨籍有 XX 個，XXX 有 X 個，那就超過一半。因為我們有 XX 個，那它有掌握 XX 個就過了，所以當然 X 議長要連任就很難了。那現在的議長我覺得還是，民選的首長加上民選的議長。

蔡：我覺得生態不會改變。

U：我也覺得不會改變。他以前是 XX 嘛，他也知道你們是怎麼玩的嘛。你們以前怎麼玩，我當了頭頭，我為什麼要改變，我當然繼續要，就是要去控制你，就是發揮我的影響力。當然我們講好聽就是民主政治的監督。真正的監督就是在議會期間，你就是真正的去影響人家，去干涉行政工作。

蔡：現在的議長強勢喔？

U：是阿。



蔡：那現在這首長不就很慘。

U：就是去年他編了很多工程也好，發包也好，你在執行的過程很多都不執行，讓你覺得總預算很多。那事實上決算就很低，那很多工程一發包要半年哪才會開始。

蔡：才會開始用錢。

U：那些錢到他卸任、年底之後就發不出來。去年他卸任就發不出來、就延到今年，X 首長上來之後開始還。因為工程是延續的，你不能說我前面發包了後面不給錢哪。所以讓人家覺得有錢就是，要五毛給一塊。

蔡：我本來是想說，這就是違反的公共服務倫理。

U：你講的會是政策倫理阿，會是什麼，因為這在他來講是這一個政策。就是我給民眾補助的越多就表示越有錢哪，我做得越好嘛，我財源很好這就是假像。他不會談到這所謂公共服務倫理，這真正為民眾服務阿。

蔡：就是你好我也好大家共好。

U：對，但是後面繼任者就很壞。

蔡：而且從代際正義來講，下一代就很壞，就是你後續的未來其實是很慘的。

U：是很慘的，以現在來講兩百億，怎麼還得起？

蔡：怎麼可能這麼多？我們 XXX 長期以來是這麼滿富有，可是怎麼聽到？

U：政府給民眾的照顧法定的 ok，他都是 over 加。你像幾年下來的營養午餐，給公務員的福利也是加。像這我們前一陣子也討論過代課教師為什麼是從七月一號開始敘薪？

蔡：課沒有開始阿。

U：根本沒有上班怎麼會是從七月一號開始敘薪呢？所以我們建議他說你應該八月三十一號敘薪，那一天，九月一號開學。

蔡：這樣年資接續。

U：你說年資能接續，八月三十一號敘薪，然後延續到隔年的七月一號。年資就併計了。我們是建議這樣做，因為桃園就是這樣做了，XXX 時代就這樣做了，七月一號最後一天，八月三十一號第一天。這樣就省了兩個月的代課教師薪資。而且這兩個不影響他的權益，年資併計了，再說這兩個月他也沒上班。

蔡：是真的沒上班。

U：正式就的不要講，代課是真的沒上班。人和，就是給人是加倍的，一直加。他不會少給，只會多給。像對員工非常好，在員工的評價是很好，所以人家都叫 XX。連清潔隊員、路邊收費員、都可以每年出國，正式編制還沒得出。

蔡：很多名目。

U：他當然用績優，不是績優怎麼能出去。反正每年選出來就不一樣的人哪。今年你績優、明年他績優、後年他績優。幾年之後每個人都績優，每個人都出去一趟，所以員工都對他非常好，稅務人員也是。

蔡：所有大家都是有個 reward，很高興這樣。

U：高興，那就是大家都很好，每一個同仁都很好。都對他向心力很高，但其實。真好嗎？

蔡：那我想再請教一下就是說，目前我們看到就是，前首長對政風這一塊的支持，是有別於您過去 X 縣長過去的時候。

U：是有所不同的。

蔡：所以他？

U：他對我們是比較支持的，簡單的例子就是支持政風的工作及必要的人力。

蔡：那這樣推動起來是不是比較好？

U：人力也是一樣，他對我們的信任是不一樣。以前是信任，但是人不准增加，但現在我們提我們還是會考慮財源不會貿然增加，因為整體財源不好。

蔡：現在是不是比較好做？

U：現在對我們比較支持。比較好做，很多話比較能談得上。我想這是我們給他做的建議。我想我們幕僚就是這樣，你支持我們，我們就會給你比較多的建議。

蔡：每次去都在那邊碰釘子也很討厭。

U：他很多對同仁違反規定也好，他都是輕輕的帶過耶。

蔡：所以他不會重視說。

U：他從來不會去責難人。

蔡：那像過去的首長，像是人家推薦，議長推薦或是員工要升遷等等，他會不會要我們政風了解一下品操？

U：不會。

蔡：那現在呢？

U：現在會。現在就不管包括一級主管也好，會去請我們了解他的品操。有一些這對一級主管負面的評價，他也希望我們能提供。他會叫我們瞭解去查，那我們會回復他。那以前他都不會詢問我們這個問題。所以我想這個首長重視程度不一樣是其中一個關鍵，他會比較在意這個部分。

蔡：但是從對外形象看來，X 首長是做的比較扎實的。

U：他比較扎實。

蔡：他可能比較，怕人家不知道他在幹嘛。

U：我是覺得他，有些業務政策的部分，有些不太方便介入。就像是公開場合也不太適合講，因為你不是這個業務的主辦機關。

蔡：那比如說像這些業務單位他們有受到壓力的案子，或是說他知道這做下去會有案子，他會不會來知會我們這邊？

U：會阿，我們大概所有採購案件都要知會我們。我們有時候會給他正面的建議。

蔡：所以的採購案是長期以來就是這樣？

U：這是我們這裡的制度。

蔡：是您來了之後這樣？

U：之前就有。所有的採購案件大概 XXX，以前沒有，以前好像是到五百萬。

那時候 XXX 好像是到五百萬才有知會。有些縣市長不希望知會我們，因為他不希望我們知道他做些什麼。所以有些會辦案件我們會發現會有問題。我們會寫一些意見，有些重複發包的，或者是這些發包看起來很異常的，我們就會去看有沒有不法的東西，我想這就是 XX 之前就成立的，後來他也不敢廢嘛。廢掉人家就會有負面的聲音，這是一個行政慣例。我想說這是在這邊的行政慣例。

蔡：所以是這種公開採購的，大概都不會有問題。

U：不會，所以採購還算扎實拉。但是我們在任何機關裡，我們也經常發掘，採購後會有追加變更哪，這關鍵在這裡。所以前段看不出問題，後段就是會有各方勢力的介入。民意的介入、地方人士的介入，還有一個就是說廠商的關心、廠商的要求。

蔡：他就會變更設計。

U：變更設計，增加預算。很多廠商我把機器設備、工作人員都拉到這邊了，我多做一點我是節省成本的。為什麼，因為管理費省了嘛，這些基本的安全設施都設了嘛，我機械的移動費用省了嘛。比如說我要推土機我要挖土機，一趟來這可能，不是自己的還要跟人家借，可能一趟一天就要兩千三千的。但是我機器來我多做一天我就省那個錢，所以那個變更對廠商是有利的。我們講說我們在這政府機關，我們都不希望工程有太多的變更。

蔡：我記得我訪問到某一個縣市，他們就設了一個類似禁止變更。

U：我們也有。

蔡：可是就還是會變更？

U：就是原則上不准變更設計，禁止追加。

蔡：但是還是可以找到例外。

U：例外，以前是首長例外，他去視察，那民眾跟他說這要怎麼做怎麼做，當地民意反應，這個要多做，當地民意代表反應這個不好要變更，就是當地的民意。所以這個，他就找到變更設計的點切入。

蔡：只要是民意就…

U：順應民意，就是我講的人和。你說好，這個要做我就做。我們常說你當初在規劃設計的時候，就應該要去找當地的民眾。但是這一次找的可能跟下一次找的人是不一樣的人，他就說有阿，我們當時有找，但是去會勘的時候又加了一個人進來，那他又有意見。所以我們說希望你當時要做規劃的時候，就要跟民眾好好溝通，一次好好的規劃講清楚。那真正在工程進行當中，你要變更設計，是你在無法預知的時候再做變更。比如說你挖下去了之後才發現這個岩盤我挖不動了，那就做變更；或是挖下去了之後才知道說，跟我原來規劃的不一樣才要變更。那很多狀況不是阿，是你本來就想得到，但是你後來多做而已。那多做誰獲利？當然是廠商獲利阿。

蔡：還有反應的民意。

U：他就覺得好，他邀了功，我講的耶。那他下次要選里長選代表選議員，就他

的著力點，所以當然會有這樣的問題在。

蔡：那他在監工督工，工程驗收這方面也會有問題嗎？我的意思是說其實這一塊…

U：這一塊我們要參與很難。原則上我們會針對重大公共工程流程，像我們最近就參與這個 XX、XX、XX 的驗收。指標性大的案件我們會派同仁去驗收。因為 XXX 的每天進行的工程很多，我們一個科才三個阿，一個去採購兼辦、一個去開標，每天都有開標阿。

蔡：XX、XX、XX？

U：XX 改建。

蔡：喔，XXX 因為 XX 很多，而且規模都很大。

U：所以最近總驗收嘛，所以我們同仁會去看一看。那你說所有案件去驗收，我們不可能有這個人力。因為各縣市都一樣，那是因為我們一直被要求說你們是不是，來驗收就是政風工作的一部分。但是你們又沒有給我們足額的編制，我們怎麼會有這樣的人力呢。那我們只能挑重點去，不可能挑全面去。那驗收的過程裡面主計單位會參加。

蔡：其實坦白講，主計跟政風我們在這驗收的過程中其實也未必是專業。

U：未必是專業。

蔡：你只能從是不是有符合規格，從表面上看出來，所以如果這些各界的利害相關人，想要在工程後面的品質，或者是驗收的部分有一些動作。

U：但是政府的機制裡面它有工程施工查核小組。

蔡：公共工程委員會。

U：那縣市政府他們有任務編組一個公共工程施工查核小組，他們會去查核。

蔡：那這就實質專業。

U：對，部分查核工作有外聘的學者專家，就是大的工程請外聘學者專家進來參與查核，那比較一定金額以下的由本府內聘委員查核。

蔡：我們這邊聘的學者應該是 XX 大學。

U：也不是，網上抓的，都是在公共工程網站上抓。

蔡：因為我之前有看一些，因為前首長跟 XX 的關係。然後 XX 他們有一些老師就比較多。

U：被受聘的情形就比較多一點。

蔡：包含很多的一些案件。

U：那是因為他在勾選的。就是說只要是公共工程網站的學者專家，那我們主辦機關會用亂數表抓出來。講是講亂數表，事實上他可能找就近的，因為工程會希望你會找個就近的、區域的，他才會來。我今天抓一個花東、屏東的他不會來。找區域性的學者專家，然後他再勾選，那勾選就是首長了。

蔡：而且首長他本身就是。

U：如果我是 XX，我當然會偏他。

蔡：因為那一天就是學界有個年會，那我是很訝異ㄟ我們前首長，怎麼變成 XX

大學的教授。

U：他是創辦人之一。

蔡：那就是董事嘛，那 XX 對他們董事，當然對老師的晉用都有一定的額度在，所以就是，那這當然是他們的傳統嘛，所以我想，可是以他的學術成就，怎麼什麼時候變成這個。

U：行政管理 ok，他做這麼多年首長、民代、立委，來談行政管理是 ok 的。因為他以前就在 XX 兼課。

蔡：那處長再請教最後一個問題，就是六七的部分。這六七可能有在地的問題，那在地的問題就是剛剛也提到了首長，那還有人力應該也是對不對？

U：在地事實上。

蔡：那還有就是大的，您從一個置高點來看。

U：我是覺得，不管政風的人力也好，在地，就是說，很難喔，你政風人員在一個機關是幕僚單位，不容易去取得預算的支持。人力的支持看首長，看預算的編制人數給你多少，這次地制法通過之後，各縣市人力增加也不多，只有 XXX 有增加，其他各縣市都沒有增加。

蔡：有的都快要被裁。

U：都沒有增加為什麼？因為他都是從附屬機關抓進來變二十個。所以人力的增加在民選的機關裡面不容易。在中央政府我覺得也不容易，XX 會從來就沒有支持廉政。

蔡：對阿，像這一次職權行使法就不讓司裡，好奇怪。

U：對，XX 會就從來不支持成立廉政署。可能搞政策的，他就覺得這是幕僚單位，他就不支持。

蔡：不會阿，像我政策我就覺得政風很重要。

U：像地方，對政風也不是很支持，這是少數，其他都是做表面的、做形象，就是當需要的時候就把政風抬出來，有問題就叫政風去查。就是我們變成一個擋箭牌，就是他沒有辦法一次說清楚的時候，我叫政風室去查、我叫政風處去查，如果有的話依法移送。那等到選舉的時候，強調清廉的時候，就開始把政風拿出來。我想這是關鍵。第一個是人員，第二個是預算，這塊大概都很難，要得到首長的支持大概都很不容易。

大概我談了幾個，政風在民選首長來講，他要對他的施政加分，平常看不出來，所以他就不會太重視這一塊，有問題會去找你。第一個就是他不容易彰顯他施政的成果。因為他拿不出來，沒有辦法去做行銷，各縣市也不會去行銷，你看我廉政做的多好，只能講一個，清廉 X，到底有多清廉？到底做了什麼？看不出來。拿不出具體的數據。肅貪案件辦太多，人家說我這團隊貪污腐敗嚴重；那我不辦肅貪，你看我都沒問題，哪天爆了一個大案？他講說你從來都沒有做。所以這個是一體兩面。

另外廉政來講，在地方政府，這看起來是隱性的，你可能每天做很多防弊，或是預防的工作，但是看不出來，因為他沒有成果阿。就是我把這事情

處理掉了，但是他不會有績效。就像我們身體的免疫系統一樣，每天白血球都在吃一些病毒，可是你不覺得他很重要。等到哪天白血球不夠的時候，就知道白血球很重要，就是一樣的道理。就是你在機關裡面兼具的工作你就會發現說，那你要展現出你很重要，看不出來，人家都認為你不重要。最重要就是今天我開一個馬路、鋪個柏油、辦個大活動能夠讓我上媒體，他認為這很重要。所以這是比較隱性的部分。

那在機關扮演政風這個角色就是說，看人哪。就是說除了首長之外，政風的角色，政風人員的素質也很重要。政風人員的素質每個人條件都不一樣，每個人認真程度不一樣，有些人很認真、兢兢業業，有些每天在那吃香喝辣大有人在。公務員也是一樣，不單是只有政風，無用的人力，我們講沒有用，但是又侵蝕國家資產的人，很多阿。因為只要考的進來，不容易淘汰，政風一樣有這種人，一樣考核，像政風需要建立一個比較…

蔡：政風算是比較健全的體系了。

U：我們是比較健全，三年考績你就要降調非主管，我們算是比較健全的，像我最近一個 XX 局要退休了，他再不退休再打他乙，就要調離非主管，已經延兩年了，他不做事，我們不能趕他走阿。

蔡：XX 局要做的事不少。

U：還是有很多的採購案件。你任何政府機關都有這種問題，你不做他要退休，那就鼓勵他退休。那我們以前處理過很多三年就退了。XX 處理過很多，三年考績降調非主管，那就退休。

蔡：我覺得政風的人事體制政策應該要好好研究一番，足以為其他各類的表率。

U：我們以前有輪調，我們是六年就要輪調了，三年考績降調非主管。

蔡：這一塊是政風司哪一塊在管的？

U：這輪調是一科。

蔡：整個 HRM 都是一科在管？

U：整個人員的調動、異動，大概都是一科在管。所以我們政風這一塊大概算是完整的，本來我們輪調制度是沒有，是學人事會計單位。那真正落實的時候他們反而不做了。

蔡：對啊，之前那個 X 參事他就認為這是他做了最重要的事情。

U：這是很大的貢獻。

蔡：他說整個人力素質。

U：會提升，那很多不適任會離開。要不然這些人通通做到六十五歲，就是那個無用的人力，怎麼熬到六十五，考績你就乙嘛，差一個月而以阿，考績年終了不起差半個月。人家是兩個月他是一個半阿，所以他完全沒有影響。我升遷我也不要，那就這麼輕鬆懶懶過日子。

蔡：我也沒有犯重大錯誤，我只是不積極。

U：不積極，我上班準時，我又不違法，所以這無用的人力，利用這種方式，考績阿輪調，政風體系裡面，就讓他自動退休。

蔡：好，那一個它就是隱性的，像白血球，滿有趣的比喻。第二個就是政風人員他本身的素質。我想這地方應該是 leader，就是處長應該是最關鍵的。

U：現在應該這對處長 leader 的篩選比較嚴格，因為有經過一定的條件、一定的年資。所以政風處長的選擇這幾年底較嚴謹，我們自己，你大概也了解，我們自己經過簡任文官的訓練之外，自己政風單位也辦了一個九等主管的研究班。

蔡：我訪問過的處長，每一個都非常認真，不僅要想辦法融入縣市團隊，還要回應司裡的東西，然後，那在地因為資源又有限，那每個人都有自己的本事，雖然類型不太一樣。

U：每個人都有自己的一套喔，我想，從基層歷練。

蔡：現在還沒有看到哪個在混的，我真的感覺到。

U：沒有混空間，因為現在這一批當縣市處長及主任的都是精挑細選的，我說實在話，都有一定的水準以上。現在有哪個處長不會打電腦。

蔡：對阿，每一個去都是電腦。

U：有時要做工作簡報還是要自己來阿，所以沒有一個處長是閒的。以前看處長都好閒喔，怎麼等到自己在這位子發現跟以前差那麼多。

蔡：處長那就是他體系性質，一個是他人員的素質滿關鍵的，那還有沒有其他…

U：我覺得素質他會越來越好。

蔡：我覺得其實滿好的。那還有沒有就是，因為中央跟地方其實滿像的，您覺得說還有沒有沒提到的。

U：我倒是覺得在這機關裡要扮演好的角色，當然人家希望你在興利預防這一塊多做一點，那當然是肅貪的地方少做一點，民眾會比較支持你。

蔡：防弊多做。

U：防弊多做，我們現在不講防弊，我們講興利。防弊這我哪有弊端，老是要我防弊，所以他都會講說興利、防貪這一塊。當然這一塊要做也不是很容易就是說，在機關裡面你除了有政風的專業素質之外，你還要有業務的專業。我經常鼓勵我們同仁就是說，你要去了解他的業務、你要去參與他的業務。有些同仁就抱持比較保守的，這不關我的事、這不關我的事。我都比較鼓勵他們就是說多去參與他們的工作，不管會議也好、開會也好、或是參與他們的訓練，多參與他的工作，你就會多了解他的業務，你才能用政風的角度去協助他們、幫助他們。你很多就是守在自己這一塊，我就是看你有沒有違反規定。

蔡：好像 outsider 這樣監督，這樣不行。

U：這樣不行，所以說你要主動去參與。當你參與之後你會發覺問題，你才能了解他的業務，這樣才能提供好的建議。否則你的建議都是不可行的，人家就覺得你是門外漢。

蔡：然後就來找碴。

U：對，你都講不可以，你不講可以的。所以要給人家正面的建議，這是我們

要做的。這部分如果我們單位同仁做的好，人家就會比較支持、佩服我們阿，就是說你們懂得這些，你可以幫我解決問題，你才是我要的人。你不是來找麻煩的，我想這是角色轉換上要做的。不是只有防弊，你要怎麼樣讓機關接受你。因為你的工作就是人家比較嫌惡的單位，他就不希望你，就跟人事一樣，差勤管理人家嫌我，但是退休撫卹人家喜歡你。像主計也是一樣，他也是人家比較嫌惡的單位，這個可以不支，那可不可支，那這個是一個部份。看看哪我想大部分就是這些，而且現在喔就是有好有壞，現在政風人員體系裡面他人員的活動力比較強，就是他們的升遷調動比較頻繁，這活力比較大，就機關的活力，人員的活化，不管是進來離開調單位比較頻繁。相對在有些機關他的人力的安定相對就比較不夠，人力不夠安定，專業就無法落實。不能落實的原因可能就是一直換機關，但是對機關都還沒有了解就換了一個單位，所以在整體推動上，經驗的傳承就很重要。只少有一些中間幹部的經驗傳承就很重要。所以你看現在這些主管，大概都有很扎實的訓練，那這種經驗傳承就變成主管、副主管要去做。同仁之間就沒辦法傳承。就是說你一個經驗不成熟的還要再傳給一個經驗不成熟的。

蔡：就是處長還要帶、當導師。

U：對，那個 leader 真的是要領導，你真的是要很有經驗，否則你一個經驗不成熟的還要再傳給一個經驗不成熟的。

蔡：上次不知道去哪一個縣市，他最資深的員工是一年，然後那個又要走了。

U：所以他流動性太大。

蔡：我們這裡 XXX 這裡異動率會很高嘛。

U：我們這裡還好，那有幾個是在地的。

蔡：好像越往 XX 就越好。

U：那因為喜歡居住在市區嘛，越 XX 的就越不穩定。

蔡：對。

U：尤其考試分發的，都不太容易留的久，除非你在地化，但是在地化也會有個問題就是結合。所以很多東西在地化之後，你會發現沒有辦法去揭發這不法。

蔡：因為都是什麼叔叔伯伯阿姨。

U：尤其親戚拉一拉又是左右鄰居、又是同學、又是誰的朋友拉。所以在地化有正面有反面，在地化有時候可以用得上。

蔡：消息靈通？

U：消息靈通。第二個就是查察賄選的時候，你比較容易查到訊息。

蔡：這不太好吧。

U：沒有，我們現在也是負責賄選，這一塊也是壓很重，政風單位去發掘賄選情資阿，你說我們哪有辦法，而且現在賄選要抓的是現金賄選，但是隱密性太高了。

蔡：而且他們手法現在越來越精緻。

U：因為常常抓所以就會越來越精緻了。



蔡：謝謝處長。

U：不會不會，希望有幫到你。

END