

# 傳承 · 蛻變 ——金門新廉政

金門縣政府政風室

## 壹、前言

金門古隸福建同安，民國4年成立縣公署，15年改為縣政府，38年古寧頭戰役之後，暫停縣制，改設金門軍管區行政公署，42年結束軍管制度，恢復縣政府，45年實施戰地政務，成立金門戰地政務委員會，縣府隸屬政委會指揮監督，81年11月7日，隨著兩岸關係漸趨和緩，終止戰地政務，回歸民主憲政，實施地方自治。<sup>1</sup>順著歷史的脈絡，「戰地金門」是大家普遍對金門的第一印象。金門縣政府政風室，在戰地洗禮下，從戰爭到和平、戒嚴到解嚴、戰地到觀光，經歷不同的時空環境，實有別於中央及台灣其他縣市的政風機構。

歷史長河，川流不息。政風室在一甲子的變革歲月中，從「安全單位」、「人事查核」、「政風機構」，到100年7月20日法務部廉政政署成立，邁入「廉政」時代，不同階段的發展歷程，難以一一道盡，謹以廉政回顧—「傳承、蛻變」、檢討與策進，聚焦在近十年政風預防與查處工作推動的發展過程，綜整論述。

## 貳、廉政回顧（2002～2012）

「半畝方塘一鑑開，天光雲影共徘徊，  
問渠那得清如許，為有源頭活水來。」  
—南宋大儒·朱熹《觀書有感》

政風薪傳一甲子，繼往開來展新猷。前輩們兢兢業業，札下當前穩固的基礎，迄自91年6月起一波波政風新血輪的接續加入，在既有的基礎上，開啟了活化政風制度運行的源頭，在傳承中醞釀蛻變的能量；92年6月人事大幅度更新，制度運行大幅度的變革，於焉展開。

1. 參照金門縣政府96年續修《金門縣誌》，〈第壹冊：第二篇中華民國大事記〉，金門縣政府編印，2009年12月，頁218-325。



## 一、傳承

回顧歷史，鑒往知來。42年7月政府審時度勢，在行政機關設置安全單位，主要職掌均係依據「動員戡亂時期保密防諜實施辦法」辦理有關忠誠調查、保防教育宣導等人事查核業務。57年9月為有效端正政風，增列政風調查職掌。61年8月，行政院為精簡組織，將安全處（室）併入人事單位，負責人事查核業務；為有別於人事管理業務，爰將人事查核部門簡稱人事處（室）二。動員戡亂時期終止後，人事查核工作為因應環境變遷並順應輿情需要，由法務部研擬「政風機構人員設置條例」，經立法院於81年6月16日三讀通過，同年7月1日總統頒布施行，正式完成法制化程序。

政風室於82年1月19日正式由人事室（二）改制成立，依「政風機構人員設置條例」規定，秉承機關首長之命，依法辦理政風業務，並對機關首長負責，係機關首長之特業幕僚；在人事調派與業務指導方面屬法務部政風司管轄，與各情治系統從此無隸屬關係。另將原辦理之人事查核及保防工作（如忠誠調查、保防教育等）全面停止運作，並清理全部員工人事查核資料及保防業務檔案依規定監燬，各項業務力求法制化、公開化、透明化，從此完全脫離情治屬性，以貫徹政府依法行政、尊重人權之真諦。

金門地區長期以來實施戰地政務，部分公務員及民眾的法治觀念根深蒂固；復受限於戰地政務時期的既定印象，許多公務員與民眾仍對政風室存有一定程度的成見，對政風室業務因不瞭解而保持敬而遠之的態度。因此，法治及廉潔相關教育的推展工作，並未能如預期中順利。尤有甚者，視政風室為縣政業務推展過程中的「絆腳石」；對於不同時空背景下形成的因素，只能留待歷史檢驗。就政風制度設計來說，政風室一切

作為，盡皆以興利、預防及服務為出發點，並從中尋求行政程序的「公開」、「活化」與「簡政便民」，一方面要達成簡化與加速行政流程的目的，另一方面，也在建構民眾對縣府施政的信賴度。

此外，囿於本府組織編制，政風人力極度不足，相關各項政風業務的推動，也常因人力因素而無法派員參與，使得本府內稽、內控之工作，難以全面落實「參與就是最好的預防」的指導原則，導致機關危機預防的相關工作未能達到預期成效。尤其在政風人員人力不足的情況下，各機關除了消防局，無法派駐專任的政風人員，祇得以「兼辦政風」的模式進行運作，但相關兼辦人員，一則因有本身業務執掌必須執行；再則每每因職務異動而時有更替，難免對政風業務不熟悉，未能充分掌握各種預警資料及落實各種通報機制，使得各機關無法預先排除各種可能發生的危機，誠屬可惜。不過，當年就未設政風機構之機關所建置的兼辦政風業務（98年改為協辦政風業務）機制，<sup>2</sup>應屬先見之明，經過法制化之後，傳承至今，已成為當前推動廉政工作的重要一環。

## 二、蛻變

制度運作的關鍵在人，新血輪就像活水的注入，能活化制度的運作，創新執行的方式。92年6月起隨著人事的更新，本室在軟硬體上，有了大幅度的改變。除延續推動端正政風，澄清吏治，貫徹「廉能、效率、便民」三大要求，以及維護整體安定與安全等工作外，並以「興利服務優質新政風」為經營理念，以「反貪」、「防貪」、「肅貪」為經營策略，採取「教育宣導」、「預防貪污」、「懲治不法」方式，實現「不願貪」、「不必貪」、「不能貪」、「不敢貪」之願景目標，積極推動廉政工作，倡議廉政價值，宣導建立反

2. 本府政風室於法務部97年5月27日訂定「機關、學校及公營事業機構兼辦政風業務人員設置原則」前，即已先就未設置政風機構之機關設置兼辦政風業務人員，上揭設置原則嗣法務部於98年1月17日法務部法政字第0971119156號函修正發布全文7點，並將名稱修正為「協辦政風業務人員聯繫注意事項」。

貪公民意識，促進廉能政治；並加強機關安全維護，防範危害機關人員生命、財產安全等危安事故之發生，推動公務機密維護，防止違規洩密，確保機關整體安全為目的。以下謹依時間序列，分三階段敘述。

#### 第一階段(2003~2008)

92年至97年是本室政風預防與查處工作重大變革的第一階段，此一階段的工作重點，主要著重在專業人才的養成及公文處理流程的正常化上，諸如：培訓4人獲得採購人員基礎班證照，為採購監辦業務奠定專業地位；與台灣各縣市主管機關政風機構建立業務同步化、正常化推展，納入評比群組；政風預防宣導逐步多元化，紙本、電子看板、網站及邀請學者講授相關法令宣導等。政風查處工作亦由法律專業人員承辦，逐步建立行政調查模式，並以調查結果具體回應檢舉人處理情形，提升地區民眾對檢舉陳情案件的信賴，因此受理檢舉案件逐年增加。政風預防與查處工作主要呈現在以下幾部分：

#### 一、融入在地文化，同流而不合污

因位處離島地區，中央相關部會均有補助款，補助單位經常蒞金考察補助款執行情形，首長例率各局室主管招待飲宴，尤其府會之間聯誼餐會，更不敢怠慢，造成送禮應酬風氣興熾；而本府所屬除消防局設有政風室外，各機關單位均由現職人員兼辦政風業務，由於無任何補貼，原來也是以聚餐方式慰勉辛勞，為避免外界質疑政風單位也汲汲應酬，因此改於三節以縣長名義致贈禮品，禮輕義重，深獲兼辦政風同仁認同。因此每逢三節前夕即利用主管會報及透過金門日報宣導同仁，拒收廠商餽贈，不接受廠商邀宴及避免無謂應酬，以貼近民意，堅守政風人員一貫同流而不合污立場。

#### 二、跳出既有框架，拾回員工信任

金門長期在戰地政務委員會監督指揮運作下，高級長官大都由軍職人員兼任，一般員工從事基層工作，由於早期安全人員（政風室前身）可直達「天聽」，員工懼怕三分，有話不敢直說，養成了多做事、少說話的行事風格，互不信任，

雖然戰地政務終止已有15年，各一級機關單位主管均係由戰地政務時期基層幹部升任。92年謝主任初到任，即有民眾以為是調查局派來監視，表現出台灣人管金門人的憂懼，為了免除民眾恐懼心理，首要贏得員工信任，因此經過檢討，即取消每天晚上「報平安」的措施，各機關單位發生任何與安全有關狀況以通報機關首長為先，發生重大事故時再副知本室，立即贏得基層同仁的喝彩，因為原先設定每晚8時各機關學校值日人員要向縣府值日官通報「平安」，在同一時段各值日人員電話湧現，而縣府已有保全人員負責警衛安全，造成相當大的困擾，又沒有實質意義，故原訂取消報平安試辦半年後，一般同仁反應良好，試辦結果證明取消該措施是明智的，此即採用重點管理原則，節省公帑，由機關首長負完全責任，有任何重大狀況均在掌握中，不必透過兼辦政風人員層層陳報反而失真，亦可節省公帑。

#### 三、爭取合理編制，主動削減預算

本室編制原為主任、課長、課員各1人，93年組織修編，各單位增加專員1人，本室考量若置專員1人，不符行政扁平化原則，力爭增設為2課，即主任1人、課長2人、課員1人、辦事員1人，合計5人，較前增加2人，且預防、查處分課辦事，可以實施任期制，俟狀況予以職務調整。另所屬消防局置主任、課員各1人，考量縣府工作繁重，課員借調至縣府辦公，以補充本室人力不足現象。再則金酒公司目前百分之百官股，屬公營企業，年營業額高達百億元以上，採購案件動輒上億元，卻未設置專任政風人員，恐有漏失，經力爭設置政風室，並經縣務會議通過，送縣議會審議，以防止發生弊端。

金門縣政府財政一向寬裕，主要除了中央補助外，另有一隻「金雞母」，年產值逾百億元新台幣的「金酒公司」盈利挹注的關係，由於預算逐年攀高，政風室預算不但未增加，反而自行削減，主要係考量本身執行能力，雖然削減金額不多，和其他單位汲汲營營爭取增加預算比較，就顯得格外醒目，因此受到首長的讚賞肯定。縣議



會在審預算，均一致支持，從無爭議，獲民意機關好評。

#### 四、美化辦公處所，營造健康環境

本室位於縣府前棟後面3樓，是一棟40幾年老建築物，92年初謝主任就任時，門窗均已腐壞，因無紗窗，蚊蟲肆虐，壁癌處處，宛若廢墟，辦公室存放兩座7.5噸水冷式冷氣機，一起動即震天價響，經向庶務單位瞭解，係前任主管生性儉樸，不願外界以為政風單位耍特權，因此一直沒有修繕，同仁蝸居一室，影響健康至鉅，經協調檢討後，即全樓予以整修，除了辦公桌椅外，鋁門窗加紗窗，照明設備、分離式冷氣機、鐵櫃，全部換新、粉刷，另佈置相關藝術作品，讓辦公室煥然一新，同仁辦公環境獲得改善，有益健康，提升工作效率。

#### 五、運用邊際業務，主動興利服務

金門有許多中央駐金單位，由於不相隸屬又各有本位主義，因此經常有扞格不入現象，如民航、防疫、海關、國家公園，尤其是軍方，由於主事者任期短暫，在協調上顯得力不從心，本室除了透過調查機關與政風機構地區聯繫會報整合各單位意見，反映本府需求，協請各單位配合，並主動尋求解決。如水試所研發烏魚子成功要銷往台灣，卻發生海關單位不放行，協調放行之後，到嘉義布袋又以為是走私貨予以扣留，本室立即與海關主管人員取得聯繫，保證該批烏魚子確實為金門所生產，順利銷售台灣地區。又金門縣政府於軍管期間以戰地政務委員會名義在台灣購買數筆土地興建中和五眷村及復興新村，經多年與國防部洽商，終於取得土地所有權，縣議會要求眷村改建，由於對國防部興建存有疑慮，因此自行興建，卻無經驗，當時謝主任因曾在高雄市政府國宅處（後改為都市發展局）服務，即主動帶隊至都市發展局訪問，因關係良好，受到熱烈歡迎，除了由吳局長親自簡報提供相關資料外，並至國宅現場實勘，主動積極作為，深獲長官肯定。

#### 六、善用行政資源，擴大政風行銷

金門日報96年每天發行量約5600份，是在地人的最重要精神糧食，雖然每天所報導的都是

地方小事，卻是維繫地方情誼不可或缺的工具，大從縣政作為，小至婚喪喜慶，均透過金門日報的報導讓鄉親更加瞭解政府施政的方針，由於其他平面媒體均由飛機運送，送到家戶時已過早上用餐時間，金門日報得天獨厚，成為金門人早餐必要的佐餐精神糧食。本室各項文宣均透過金門日報加以宣導，必要時邀請專人撰寫社論，以增加效果。另外如聘請專家學者演講的新聞與演講內容，透過報紙的傳播，使得無法參加聽講者，可以從側面知悉，擴大宣導效果。其他如金門地方法院檢察署設有「沿江法語」專欄，本室則將法務部相關法律宣導文章不定期轉載，效果宏偉。

另外，96年辦理反賄選有獎徵答活動，獎品由金酒公司贊助，採均一獎品，計80輛變速自行車，每輛價值新台幣2000元，引起鄉親熱烈迴響，共計回收9,697張明信片，宣導效果良好。敦聘時任法務部政風司管司長講解當前政風核心工作及公職人員利益衝突迴避法，講解生動，員工受益良多。另敦聘金門地檢署檢察長至各鄉鎮辦理反賄選專題演講，深獲好評。為深化行銷效果，本府並與福建省調查處合作辦理中小學反貪防貪海報徵選比賽、中小學反貪污反賄選徵文比賽；與金門地檢署合作辦理2007反毒、反貪污、反賄選親子體適能嘉年華會，將宣導觸角伸入校園，從教育著手，讓中小學生從小就領悟反貪倡廉的重要性，奠定優良政風的基礎。

#### 七、因應地方特性，實施專案稽核

93至97年間政風機構透過專案稽核及清查，發掘許多違反社會公義的施政措施，獲得社會大眾的迴響，反浪費的措施也得到學者專家的肯定，由於法務部要求專案稽核係通盤性的考量，諸如加強重大公共工程採購案件稽核、強化取締電玩及色情業務稽核、辦理河川砂石疏濬工程業務稽核…等，在金門地區情況並不嚴重，稽核結果尚無重大缺失。本室乃針對民意代表所責難之「823紀念酒」銷售問題做專案稽核，發現缺失，移請主管單位督導改進；另針對幽靈人口蠶食本府3節家戶配酒等福利措施，提出「95年家戶配

酒專案稽核」，提供改進建言，相關缺失部份移請主管單位督導改進，另涉及不法部份，則移送司法調查機關做進一步偵辦。

#### 八、多扮低眉菩薩，少當怒目金剛

92年至96年間政風業務重點從以往之預防、查處並重，逐漸往前推到反浪費、反腐敗之預防區塊，係考量若能妥善處理各種可能狀況，後端之查處即可較為輕省，此即興利重於防弊。政風單位發現有貪瀆跡象人員，亦不能不依法究辦，惟在處理過程，應本哀矜勿喜態度，不可視涉嫌人為寇讎。諸如受理檢舉涉嫌圖利他人不法情事，經行政調查係屬逾越權限，行為不當，即移考績會懲處；圖利部分亦經調查機關偵辦未構成法辦要件，故以行政肅貪結案。又如使用國民旅遊卡涉嫌違法請領休假旅遊補助費，經規劃向金門地檢署自首，結果予緩起訴，並經各該機關予懲處結案等。犯法知過能改，善莫大焉，若能給予自新之機會，可減少社會所付出之成本，較之再來關懷受刑人更生保護，勝出多多矣。

#### 第二階段(2009~2012)

本室在第一階段建立的基礎上，2009年接續訂定本縣政風白皮書，確立政風工作主軸。在廉政的經營理念上，主張以「反貪、防貪、肅貪」三管齊下策略，接續成環，按部就班做到公務人員「不願貪、不必貪、不能貪、不敢貪」四不要求；對弊案的處理態度上，落實「主動發掘、明快處置、配合偵辦、對外說明」之原則；在行政管理推動上，將秉持「依法行政、配合縣政建設及不影響同仁士氣」為前提，以「興利優於防弊、預防重於查處、服務代替干預」為工作核心，具體落實「倫理規範、內稽內控、行政肅貪」等措施，期使廉政工作藉由短、中、長期各階段的努力，逐步推展，並與本府各項政策緊密結合，厚植本府各項競爭力。謹就本階段反貪、防貪及肅貪工作說明如下：

#### 一、反貪工作

##### (一) 活化宣導作為，激發廉政風氣

1. 本府於98年首次召開廉政會報，提案通過研訂「金門縣政風白皮書」，確立政風工

作主軸，並揭發報端，廣為宣導，讓地區民眾瞭解政風工作內容，爭取認同與支持。並即結合行銷理念與作為，逐年規劃不同主題，針對內、外部顧客（民眾與員工），規劃99年度「跨域整合，建構廉能」、100年度「推動社會參與，擴大網絡關係」及101年度「擴大社會參與」主題辦理各項宣導。

2. 依各類對象，多元規劃不同性質之競賽或活動，98年至101年春節前結合春節送「春聯」習俗與建構「清廉」主題相連結，辦理「迎新年 倡清廉」活動。另結合各年度重大活動諸如：金門國際馬拉松、元宵節猜燈謎、金寧鄉公所石蚵文化節、金湖鎮公所豔夏金門花蛤季、烈嶼鄉公所芋頭節及本府「搶灘料羅灣金門海上長泳」，辦理反貪倡廉、反賄選宣導活動，藉寓教於樂，宣揚廉政理念，達成廉政宣導效果。
3. 99年編撰「員工廉政手冊」，分送各機關同仁，並規劃辦理員工法令研習，凝聚本府廉潔共識，俾讓同仁充分瞭解公務員義務及自身權益。每年並舉辦政風人員教育訓練二次，邀請學有專精講座講授「公職人員利益衝突迴避法實務暨案例研討」及「廉政倫理規範實務暨案例研討」等課程，以種子培訓方式，提昇政風人員專業知能，藉以提供機關同仁法律諮詢服務。
4. 98年至101年以「清廉執政，福利鄉親」、「拒絕賄選，廉潔家園」及「教育向上提昇，廉政向下扎根」為年度宣導主題，並委請地區藝術家設計製作在地專屬「廉政風獅爺」及「廉政公仔」宣導品，印製廉政檢舉專線、郵政及電子信箱，配合宣導活動，鼓勵民眾及員工檢舉貪瀆不法，籲請支持廉政理念及傳達本府推動廉政之決心。

##### (二) 擴大反貪行銷，推動社會參與

99年廉政會報提案通過籌組「金門縣廉政志工隊」案，相關服務準則、招募



計畫及管理措施，並於 100 年完成招募有志協助推動廉政反貪工作之民眾，成立本府廉政志工隊，101 年協助推動相關廉政工作，發展廉政網絡關係。

(三) 表揚獎勵廉能，樹立廉潔典範

98 年廉政會報提案通過訂定「金門縣政府表揚廉潔楷模實施要點」，並對維護本府廉能政風具有貢獻或堪為廉潔典範者等，辦理廉潔楷模選拔，共舉薦 99 年度 3 人、100 年度 4 人、101 年度 2 人，並經評審通過，獲選人員於主管會報由縣長親頒發獎牌及紀念品，以擴大激濁揚清、見賢思齊示範功能，形成員工清廉自持的組織文化。

二、防貪工作

(一) 強化組織力量，落實會報功能

1. 98 年配合中央政策成立本府廉政會報，延聘學者專家及社會公正人士為委員，並召開第一次會議，99 至 101 年度均定期召開會報，提供廉政改革建言，共同規劃本府廉政藍圖，並檢討、策進本府廉政工作。

2. 98 年廉政會報提案通過訂定「金門縣政府所屬機關學校協辦政風業務作業要點」，隨即規劃辦理「專任暨協辦政風人員教育訓練」，99 至 100 年各辦理 2 場次教育訓練，101 年度更增加為辦理 3 場次，加強協辦政風人員相關專業知識，落實政風業務興利、服務機制。

(二) 評估機關狀況，強化風險管理

1. 每年定期辦理本府機關政風狀況整體分析評估，並輔導各機關進行各該機關之政風狀況評估，以風險管理之概念，對機關內部可能妨礙廉潔政風之特定人、事進行檢視評估，並將評估結果提報機關首長做即時適當之處置，以化解政風危險因子。

2. 每年針對各機關具重大政風風險之易滋弊端業務，深入瞭解其作業規定及程序，發掘其易滋弊端癥結所在及改進意見，已辦理「93-95 年高粱及大麥保價收購」、「金門縣政府辦理公務車輛油料管理業務」等 8

件專案業務稽核，並編撰預防專報，提供相關業務單位做為精進業務之參考。

(三) 發掘民意脈動，廣徵興革建言

1. 99 年至 101 年度委外辦理廉政問卷調查，針對與本府業務往來之民眾、廠商等委託專業機構辦理外部政風實況問卷調查，瞭解本府施政滿意度、推動各項目廉政工作的主觀評價，及發掘施政缺失或興革意見；並做為本府各階段推動廉政工作的評估工具。

2. 邀請金門地檢署陳前檢察長以「廉政與肅貪 - 公務員應具備之法治觀念」及張檢察長以「公務員應遵守的廉政倫理規範」為題，就法規面與實務面採案例解析方式，在本府多媒體簡報室舉辦四場次專題演講，並於第 1 場次專題演講後，辦理員工座談會，針對同仁在業務推動過程遭遇之困難，或應興應革事項廣泛交換意見。

(四) 嚴密內稽內控，強化行政管理

1. 實施專案稽核：每年擇定 2 至 3 項易滋弊端業務為主題，調集本府所屬機關政風人員，實施專案業務稽核，找出可能導致貪瀆的問題所在，就法規面、制度面及執行面研提改善建議或訂定具體防弊措施，以收防貪效果。

2. 健全內控機制：全力結合本府各任務編組，建立協調統合之處理平台，分就各機關內部控制情形，以執行業務稽核、調查、檢核、評估為基礎，同時兼具機先發掘貪瀆弊失風險、迅速調查處理違失案件及提供防弊興利建議功能。

(五) 參與監辦採購，機先預防違失

1. 建立本府所屬各機關學校各年度之採購資料庫，協助本府各機關學校採購趨勢分析，提列異常採購案件，均進行瞭解並追蹤後續執行，適時就採購案件會辦個案適法疑義，提供缺失之改進或導正意見，並配合參與或辦理抽查抽驗，以提升採購品質及預防違失，發揮興利防弊成效。

2. 定期辦理「採購案件一覽表」、「採購案件綜合分析」、「異常採購彙整表」等相關採購彙報作業。另定期或不定期辦理採購案件之稽核（含招標文件、作業流程、付款、驗收等事後稽核），並與本府採購稽核小組研討相關缺失處理因應機制，防範不法案件之發生。

#### （六）推廣廉政倫理，確實報備登錄

1. 97 年參考中央及各地方政府公務員廉政倫理規範，據以訂定本府公務員廉政倫理規範，編制手冊提供員工參考，每年舉辦廉政法令宣導活動。另持續配合環境變遷，藉由本府召開 100 年度廉政會報時機，提案研修本府現行廉政倫理規範及參考案例手冊，提供同仁行為指引，並辦理所屬各機關學校專任暨協辦政風人員教育訓練，提升法律專業知能，俾利推廣廉政倫理規範，落實報備登錄制度。
2. 99 年初即針對本府 98 年廉政倫理事件登錄情形，撰寫「防貪登錄與獎勵廉能」執行情形報告，並研提策進作為因應方案，隨即落實執行，總計 99 年度依本府公務員廉政倫理規範，受理受贈財務、飲宴應酬、請託關說及其他廉政倫理事件，共計登錄 153 件，100 年度更增至 275 件，已顯具成效。

#### （七）網路財產申報，提昇審查效率

1. 依法務部施政計畫，以便利性、親和性及易控功能為前題，配合建置財產網路申報系統，每年 10 月定期申報前舉辦申報說明會，以節省申報作業時間，並提昇實質審查效率。
2. 99 年配合新修正財產申報法研訂「財產申報自我審查表」及「財產申報填寫範例」協助申報人申報財產，以免申報不實受罰；並於每年 10 月份定期辦理財產申報說明會。另依規定比率公開抽籤辦理實質審查，並保證審查之嚴謹性。

### 三、肅貪工作

廉政署之肅貪與各政風機構之查處相對應，查處係屬行政調查職權範圍，逾此權限則報陳廉政署啟動司法調查。因此，查處與肅貪權限密接，相輔相成。在查處發掘貪瀆不法線索之實務作為上，除民眾檢舉提供者外，應正視「計畫性辦案」之作為。執行上，除強調「計畫性辦案」之查處作為外，對於案情牽涉之有關人員之人權、名譽，亦應重視。除嚴格遵守法令規定之程序進行查證、處理，對於關係人等有利或不利之事證資料均全力蒐處，依法研析、處理，無所偏頗，不盲目追求績效，以求毋枉毋縱。

#### （一）積極發掘線索，整飭貪瀆不法

1. 每年修訂線索發掘計畫，列管各機關不法線索偵辦進度；另針對重大案件組成查處專精小組，定期召集檢討進度，落實案件管考，以儘速破案，嚇阻貪瀆不法。另結合預防工作，擇定各機關重大施政及重大採購、營繕工程案件專案長期列管，時時檢視其辦理情形，發現弊端即時處理，以降低對本府之衝擊。
2. 99 年第 1 次廉政會報通過設置本府政風查處機動小組，100 年即逐年編列預算，適時更新充實蒐證設備器材，增列政風查處作業經費，並派員參與查處專精班及進階班訓練，實機操作訓練培訓及案例模擬，以期傳承經驗，有效支援協助政風查處人員全力完成案件調查工作。

#### （二）貫徹行政肅貪，端正機關風紀

貪瀆不法案件追究刑事責任曠日廢時，為祛除民眾疑慮並及時抑制貪瀆投機風氣，依據法務部訂頒之「政風機構加強行政肅貪作業注意事項」規定，積極推動行政肅貪工作，對未構成貪瀆犯罪而涉有行政違失之案件，以迅速追究行政責任之作為，建立民眾對政府之信心，並促使公務員知法、守法，避免貪瀆情事發生。

#### （三）宣導檢舉管道，獎勵具名檢舉

1. 運用媒體、電子設備、文書資料、採購宣



導品，多方宣導向本府檢舉貪瀆管道，鼓勵全民監督；依「金門縣政府落實檢舉（陳情）人身分保密作業實施要項」健全檢舉人身分保密制度。

2. 結合本府各年度主題反貪倡廉系列宣導活動，設計融入陽光法案、檢舉不法管道有獎徵答題目，實施填答問卷贈送宣導品方式，吸引眾多民眾參與。另遇案適時就主動依法辦理檢舉不法案件獎勵，以確實發揮鼓勵民眾主動挺身檢舉不法犯罪。

#### (四) 迅處檢舉不法，維護同仁尊嚴

民眾檢舉或上級交辦案件，應縝密深入查察是否涉有具體不法事證。本府 98 年第 1 次廉政會報通過設置本府政風查處機動小組，強化蒐證相關作為，迅速處理檢舉案件，如檢舉內容空泛又無具體事實，即予簽報結案；如顯係濫控誣告者，則予以洗冤白謗，澄清結案，還遭誣陷員工之清白，以維護同仁尊嚴；如查有涉及行政違失責任，即簽報機關首長提報考績會議處；如發掘涉有刑責之嫌，則函送司法調查機關參偵。

#### (五) 查處案件統計，綜整類型分析

##### 1. 查處案件統計

經統計本室歷年受理之檢舉案件，平均每年受理檢舉案約 60 件。處理情形包括：貪瀆資料、檢舉行政處理、澄清結案、函送一般不法、移送甲類一般貪瀆線索、移送乙類一般貪瀆線索、辦理行政肅貪及其他類型案件。

##### 2. 綜整類型分析

##### (1) 便宜行事，違反法令

原應依政府採購法以公平、公開之方式招標，但承辦人卻便宜行事，以違反程序方式蓄意迴避，私下與熟識業者洽議承攬，致生違法情事。

##### (2) 公私不分，徒增爭議

機關公有機械設施，訂有使用管理及收費辦法，非屬法定事由不得受理申請，以

免引發圖利廠商之爭議。另實務上，常見有人檢舉公務員將公物作自家使用，如公車私用，或將筆記型電腦攜回作私人用途等。

##### (3) 不實申請經費補助

人民團體申請活動補助，依規定應提報活動計畫書、支用用途及檢具單據核銷。某團體申請活動補助經費核銷，所開立之單據，不同廠商字跡竟完全相同，疑有單據造假情形；所附活動照片，會場佈置簡陋，參加人員亦寥寥無幾，顯有異常，涉有未舉辦活動而申報經費核銷情事。

##### (4) 驗收不實、圖利廠商

某機關辦理勞務採購，以公開評選最有利標方式辦理，依契約規定，驗收付款分 5 階段執行，於各階段審核通過後按比例付款。經查核各階段驗收均有異常，期初簡報照抄服務建議書內容，仍照案通過付款。又分段驗收之辦理，必須以前階段審查通過為前提，竟以「避免徒增公文往返，影響工作時程進度及品質效能…」為由，意圖使後續所行簡報均得以在未獲審查通過下續行次一階段之審查，致使全開 5 階段審查驗收流於形式。

##### (5) 監守自盜，詐取財物

某機關主監辦人員利用職務上機會，偽造不實公文書，溢付款項至廠商指定帳戶，再與廠商贓分不法溢付之金額，不法詐取財物情事。

##### (6) 違反政府採購法：

實務上，政風單位移送偵辦案件，以廠商借牌投標為最大宗，政府採購法雖已施行多年，仍有甚多廠商甘冒風險或不諳法令，借牌投標，以達法定家數，違反政府採購法。

##### (7) 違反利益衝突迴避法：

依公職人員利益衝突迴避法，公職人員或其關係人不得與公職人員服務之機關或受其監督之機關為買賣、租賃、承攬等交易行為。違反前揭規定者，處該交易行

為金額一倍至三倍之罰鍰。每年定期舉辦公職人員財產申報法與利益衝突迴避法宣導說明會，或與監察院合辦陽光法案宣導說明會，不過，近幾年仍有遭裁罰案件，足資警別。

### 三、第三階段 - 創新 (2012 ~)

創新作為，開啟生機。本室為宣揚廉能施政理念，促進民間參與政府作為之監督，擴大廉政作為影響之廣度及深度，著手推動廉政種子人員，深入基層生根茁壯。因此，配合廉政署政策，率先建置本府「村里廉政平臺」及成立「廉政志工隊」，101年正式投入協助推動相關廉政工作，並於金門大橋開工動土後，隨即啟動「金門大橋，全民顧橋」專案活動，以創新性廉政作為，展現金門新廉政亮點。

#### (一) 建置村里廉政平臺

100年12月率先建置本府村里廉政平臺，於村里辦公處所或社區發展協會設置平臺據點，以宣揚反貪倡廉資訊、廣蒐民情需求及受理施政興革反映等事項為主要工作內容，並以鄉鎮劃分責任區域聯繫，冀望藉由深入基層，瞭解政府施政情況，宣傳廉能、誠信之理念，以型塑全民共同反貪之新氣象。

#### (二) 成立廉政志工隊

本府於100年10月14日至28日公開招募廉政志工，並於10月27日辦理廉政志工工作說明會，原預計招募廉政志工50人，報名人數75人，經辦理志工基礎訓練及特殊訓練，完成訓練並經考核通過廉政志工共計55人，另由志工投票選出志工隊長等主要志工幹部，完成本府廉政志工隊組織建置，並於同年12月6日結合村里廉政平臺舉辦成立大會，隨即運用廉政志工全程投入服務，志工隊成立迄今，運作成效良好，總計101年迄今協助辦理各項反貪防貪及反賄選大型宣導活動共計8場次，

配合辦理研習活動2場次，推動全民顧橋專案2場次，參與鄉鎮村里鄰長座談會宣導10場次，並自101年4月起每週排班到室輪值，協助推動各項廉政工作。

#### (三) 策劃「全民顧橋」專案

政府資訊透明是遏止謠言的最佳途徑，不僅可以滿足人民知的權利，更可提供外界檢視監督，促使公部門維持清廉。因此，行政透明化理念的推展與實現，就是最好的廉政作為。基此，構思如何讓金門大橋工程能如期如質的完工，本室在工程開工動土之際，隨即著手統合縣府各機關學校專任暨協辦政風業務、村里廉政平臺、廉政志工及結合金門地檢署、福建金門高分檢、地區政風機構等人員，藉以號召本縣各方團體人士，冀望有效結合各界力量，共同協力來執行「金門大橋 全民顧橋」專案計畫。亦即，未來金門大橋興建、執行的工程機關，將會把工程進行各階段作業，公開透明的揭示出來讓全民知道，把執行細節攤在陽光下，藉由專案的展開，經由全民共同參與監督作為，統合各機關力量來對抗外界任何不當干預，並以系統的策略思維與作法，建構優質的公共建設。

## 參、檢討與策進

廉政工作千頭萬緒，是一項長期性與整體性的工作，工作績效不易顯現，亦肩負政府廉能施政的重責大任。因此，除回顧近十年廉政工作的推展過程之外，近年來亦透過廉政問卷調查委託研究案，藉由外部客觀數據呈現調查結果，亦針對研究發現研擬議題，舉辦焦點座談會，邀請專家學者與談，共同策進未來廉政工作方向。以下針對101年度廉政問卷調查結果及發現，提出檢討及策進作為。

#### 一、問卷調查結果<sup>3</sup>

3. 完整內容詳參金門縣政府〈101年度廉政問卷調查委託研究報告〉，2012年11月。



廉政問卷調查結果與廉政有關之調查項目包括：業務承辦人員清廉程度、檢舉不法行為意願及廉能工作滿意度與相關建議事項三部分：

(一) 業務承辦人員清廉程度

藉由描述性分析結果發現，民眾對金門縣政府承辦人員的品德操守滿意度高達68.6%，顯示民眾認為金門縣政府承辦人員的品德操守良好。有七成八的受訪民眾認為承辦人員清廉程度良好，八成五至八成八的民眾沒有親自見聞或聽說有承辦人員接受紅包、關說及請客招待等情形。

(二) 檢舉不法行為意願

有六成二的民眾知道承辦人員有貪污不法行為時會提出檢舉，主要向各機關政風單位(46.4%)、廉政署(18.0%)、法務部調查局(11.9%)提出檢舉；另有兩成的民眾表示不會提出檢舉，因為事不關己少管為妙(30.8%)、檢舉也沒有用(27.4%)、不知道如何檢舉(19.4%)。而民眾在檢舉時，有二成一願意透露身分，七成一的民眾則不願意。

(三) 廉能工作滿意度與相關建議事項

有六成六民眾對金門縣政府執行整肅貪污，推動廉能工作給予正面評價，有七成四民眾對廉政志工隊推動廉能工作的幫助程度給予正面評價，六成六至六成七民眾對推動廉能工作，未來三年內提升清廉度有信心，且有八成的民眾願意盡自己一份力量給予支持。

二、檢討與未來策進作為

(一) 檢討：

針對本次調查報告與兩年度比較結果，檢視廉政工作推動上的執行成效，提出如下檢討：

1. 提升承辦人員服務態度品質及承辦業務效率

本府101年度的整體施政作為、承辦人員服務態度、承辦人員辦事效率、承辦人員品德操守及承辦人員熟悉法令規章的程度等的負面評價皆較上年度有上升，其中以對金

門縣政府承辦人員熟悉法令規章程度滿意度最低。受訪民眾也表示洽辦業務不滿意原因則為承辦人員態度不友善(37.5%)、處理案件時效太慢(33.3%)。

當承辦人員服務態度好且熟悉規章，使處理案件時效加快時，會提升民眾的滿意度。因此，加強訓練承辦人員的服務態度以及其對行政流程及法令規章的熟悉度，以增進洽辦業務的速度，提升民眾對其服務品質及承辦業務效率的感受。

2. 持續推動廉能政府，杜絕不當情事之發生

調查結果顯示，民眾認為金門縣政府今年在清廉度的表現良好，但仍有少部分民眾(6.2%)不滿意縣政府之清廉度，本室將持續宣導廉政倫理規範之內涵與實質意義，並加強查處不法、徹底查辦落實廉政工作，以提升清廉度。

3. 加強宣導檢舉管道，做好保密措施，鼓勵民眾檢舉

調查發現仍有二成的受訪民眾，遇公務人員貪污不法行為時，願意挺身提出檢舉，不願意檢舉的主要因為「事不關己少管為妙」、「檢舉也沒有用」、「不知道如何檢舉」。然而，有八成受訪民眾表示於金門縣政府整肅貪污的工作上，願意盡自己一份力量，顯示民眾的配合度很高。

本室將再加強宣導檢舉管道及多鼓勵民眾檢舉，並注意檢舉人身分保密，若發現不法或不當情事，確實予以移送偵辦或懲處，以提升民眾對檢舉效果的信心與意願。

4. 宣導廉政志工隊

101年度首次針對本室新成的之廉政志工隊之知悉度納入調查項目，調查結果民眾對本府有成立廉政志工隊，投入廉政宣導工作的知悉度不高，僅一成九(193位)表示知道，但其中有七成四對廉政志工隊推動廉政工作的幫助情況給予正面評價，顯示民眾肯定廉政志工隊的效果。

針對本次調查發現，將加強志工隊員組訓，擴大社會參與層面，並將活動結果透過媒體或網站加強行銷，及多宣導廉政志工隊的宗旨及作為，以提升民眾對之知悉度，進而對本室推動廉政工作增強信心。

## (二) 未來策進作為

### 1. 積極落實政策目標：

依行政院訂頒「國家廉政建設行動方案」及法務部廉政署積極推動「三大目標、七項宣示」廉政政策，結合機關網絡資源，積極推動各項廉政、興利服務工作，創造價值，持續建構地區廉能政治文化。

### 2. 發揮廉政會報統合功能：

定期召開廉政會報，提供廉政改革建言，結合地區各方力量，號召全民督工，積極推動「金門大橋 全民顧橋」專案，共同合作預防不法及打擊貪腐，以期金門大橋工程能如期如質完工。

### 3. 提昇公務廉潔與道德標準

辦理本縣廉潔楷模選拔，及加強宣導「公務員廉政倫理規範」相關規定，以激濁揚清、見賢思齊，杜絕不當請託關說、飲宴應酬及餽贈，建構整體機關良好組織文化。

### 4. 提高工程查核與採購稽核密度

結合本府採購單位，加強採購案件審核作業，針對異常案件強化追蹤與分析，提昇採購稽核之效率與功能。

### 5. 擴大社會參與工作

加強聯繫本府村里廉政平臺協助推動廉政工作，深入瞭解民癮、民瘼，提供廉政興革意見，並協同廉政志工隊，結合民間社會力量，共同創造廉潔家園、誠信社會。

### 6. 辦理反貪倡廉宣導

型塑廉政主流價值，並以「清廉執政 福利鄉親」、「廉潔家園 誠信社會」為年度宣導主題，結合機關、鄉鎮重大活動，規劃辦理年度反貪倡廉系列宣導活動，倡導建立公民反貪意識。

### 7. 賡續辦理專案清查

針對易滋貪瀆弊端業務辦理專案清查，並研擬具體改進措施，協助機關興利行政。

### 8. 落實檢舉保密措施

為鼓勵檢舉不法，維護檢舉人身份保密，使民眾勇於檢舉，並增進民眾對本府的信賴。

## 肆、結語

馬英九總統出席「2012 臺灣廉政治理研討會」致詞時表示，他深信人民的信賴是政府最大的資產，貪污則是人民信賴最大的腐蝕劑，「清廉確實不能當飯吃，但不清廉就可能吃牢飯」。他也舉出政府不怕家醜外揚，從林益世案、黃季敏案到鐵路局副局長黃民仁案等都要讓案件水落石出，使貪瀆者接受法律制裁。面對當前各界對政府廉潔的高度關注，政府必須再強化反貪腐的各項配套措施，落實清廉施政，才能維繫政府施政的正當性。

廉能是全民與政府所訂定的公約，要全部兌現，不容許我們毀約或分期給付，政府推動相關廉能措施，就是期望政府清廉度迎頭趕上世界潮流。我們認為，廉政工作是一個系統工程，是一種長期性與整合性的工作，所以，需要全方位的策略思維與創新性廉政作為來推動。也唯有要求各層級公務人員從心做起，自動自發、由上而下，力行革新，才能使金門廉政更加清明，行政效率更為提高，以創造縣民更優質的生活環境。