

國防廉政風險評析與控制

葉一璋

國際透明組織台灣總會—台灣透明組織 執行長

世新大學行政管理學系教授

前言

- ❖ 根據世界經濟論壇(WEF)的估算，全球貪腐的成本約為2.6兆美元，大約為全球GDP的5%
- ❖ 根據世界銀行(World Bank)的調查，個人與企業合計約支付1 兆美元的賄絡，以便得到應有的公共服務
- ❖ 我國2017年軍事支出排世界第21名，使得軍工單位有極大的誘因，以國防名目獲取財務資源
- ❖ 國防部門及軍隊並不具反貪腐專業，如何辨識與預防國防廉政相關之風險區塊，為當務之急

學習目標

- ❖ 瞭解國防與軍事單位貪腐所造成的傷害
- ❖ 瞭解內部控制制度與辨識國防廉政相關之風險區塊
- ❖ 瞭解「政府國防廉潔指數」國際評比之內涵與過程
- ❖ 瞭解「政府國防廉潔指數」所涵蓋五大貪腐風險領域之內涵
- ❖ 檢討與精進「政府國防廉潔指數」國際評比待改善之風險區塊
- ❖ 瞭解如何運用廉政自我評鑑，以改善與控制相關國防廉政風險

大綱

- 壹、國防貪腐的傷害
- 貳、廉政風險評估與控制作為
- 參、國軍機關(構)廉政評鑑架構
- 肆、廉政試評鑑結果與建議

壹、國防貪腐的傷害

國防貪腐的傷害

國防貪腐是危險、造成分歧而滋生浪費的根源

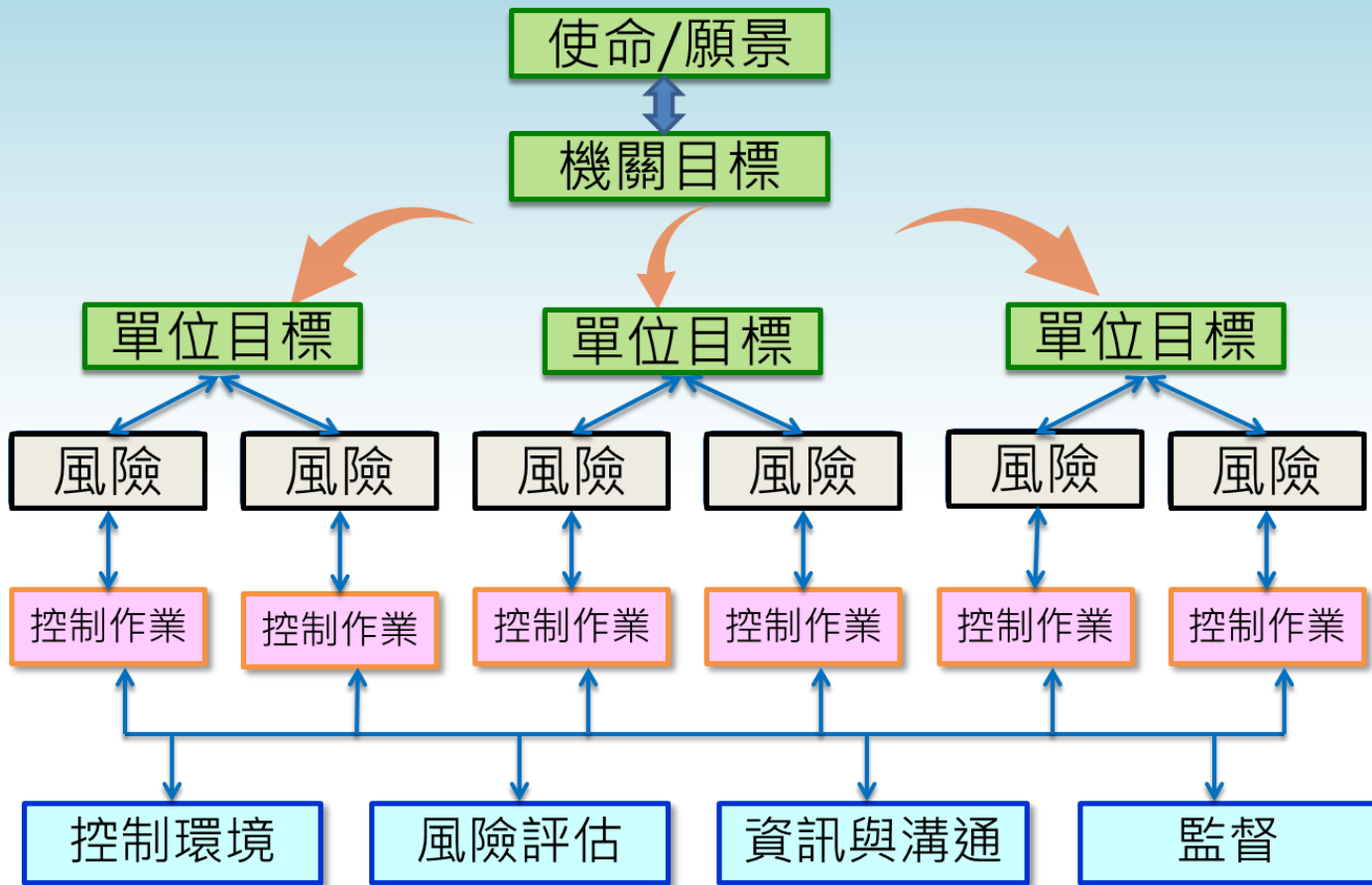
- ❖ 貪腐耗損軍事效率，進而危害國家安全
- ❖ 貪腐降低武器裝備品質，進而危及部隊人員生命
- ❖ 貪腐造成人民對軍隊信心漸失
- ❖ 貪腐耗費之金額龐大

貳、廉政風險評估與控制作為

廉政風險評估與控制作為

- ❖ 行政院與國防部「內部控制制度」:主要的廉政風險評估與控制作為
- ❖ 「政府國防廉潔指數」:針對五大貪腐風險領域
- ❖ 國軍機關(構)廉政評鑑架構與指標：
將中央與地方目前執行的廉政評鑑模式，應用於軍事機關(構)，預期可獲致以下優點:(一)增進軍事機關(構)首長及同仁對廉能的重視程度(二)協助各軍事機關(構)進行風險檢視及預防(三)為軍事機關(構)引進外部監督力量(四)提升政府國防廉潔指數的評比績效。

內部控制觀念架構



「政府國防廉潔指數」是什麼？

- ❖ **源起**：其為國際透明組織總部委託英國分會經過數年準備與研究，是針對全球主要國家的國防與安全部門(defense and security establishments)進行廉潔與貪污程度的評估。
- ❖ 是評測世界各國國防及安全部門廉潔與貪腐程度的量表。
- ❖ 這是長期實證觀察得到的國防反貪機制與方法，也可以作為國家之間的比較。
- ❖ 可以用來推動國防及安全部門改革的工具。
- ❖ 這個計畫有廣泛的資料來源，包括國際透明組織各分會、來自公民社會的專家、國防安全專家，及政府本身。

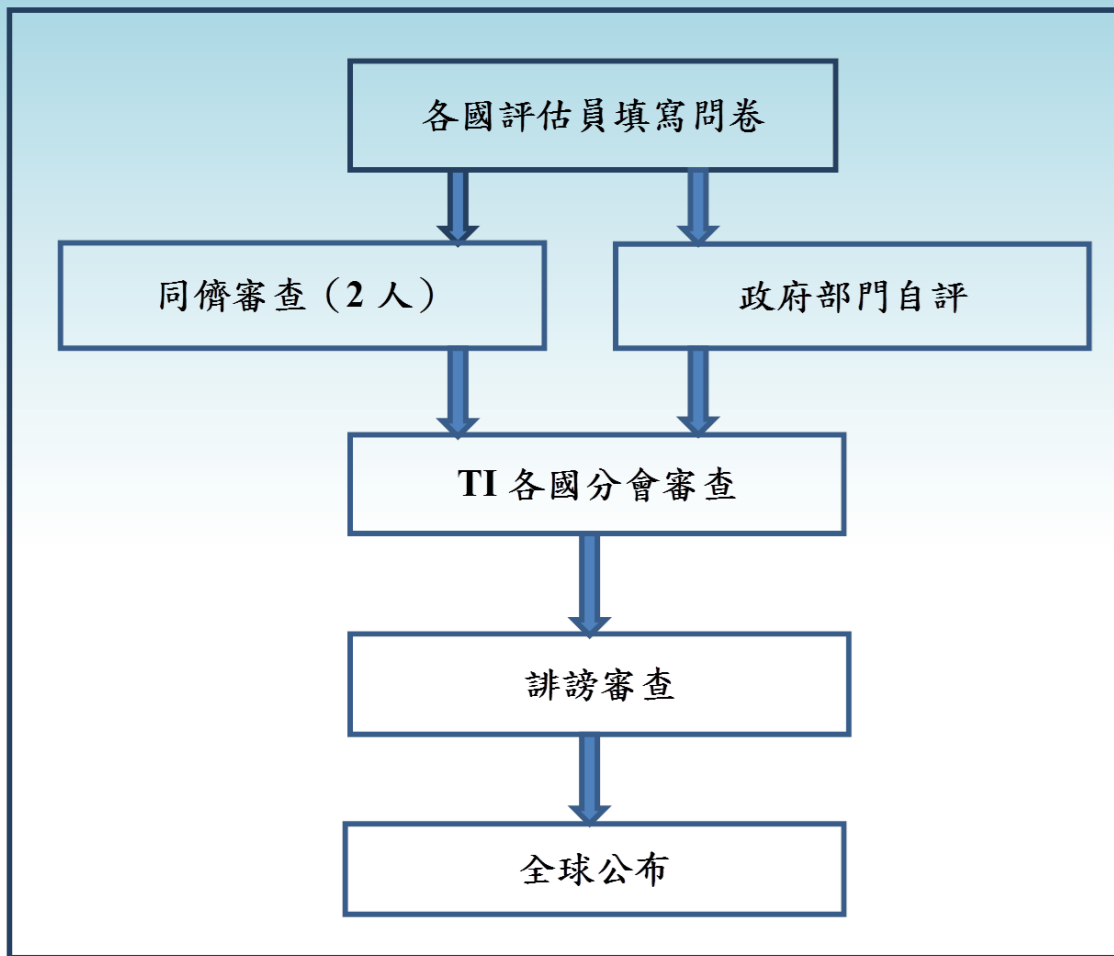
我國在「政府國防廉潔指數」表現

- ❖ 全球第一個也是迄今唯一專門評比各國國防貪腐之指數。2013年首度發布，接受評鑑計82國，A級僅2國(澳大利亞、德國)，B級有7國。2015年為第二次發布，接受評鑑計115國，A級同樣是2國(紐西蘭、英國)，B級有17國。
- ❖ 臺灣兩度受評皆列為B等級(代表貪腐風險低)，代表國軍廉潔與透明度居於前段班，持續受到國際肯定。
- ❖ 從連續兩次參與評比發現，國防部2013年設立總督察長室與政風室，專責推動國軍廉潔肅貪，已產生初步成效，國軍廉政肅貪模式未來可望成為亞洲各國借鏡學習。

「政府國防廉潔指數」方法

- ❖ 原則上由每個國家的一位主要國家評核人(country assessor)回答問卷；評估人須由擁有實地考察(field work)經驗且對受評測國家完整認識，並深刻瞭解貪腐問題或非常瞭解該國國防及安全部門(最好兩者兼備)的專家擔任，以5個工作天完成77題的問卷後(事前準備工作可能遠超過實際工作日數)
- ❖ 再由另2名同儕評審員、以及該國政府進行審查，最後該國的國際透明組織(TI)分會(National Chapter)給予第三階段審閱並表示意見，因為當地的人士對於政府作為可能更能有所反應(此為提供被調查國一個重要的答辯與說明機會)。
- ❖ 然後由國際透明組織國防與安全計畫小組(TIDSP)專人進行誹謗可能性的審查，最後結果將公布該指數與報告全文。

「各國政府國防廉潔指數」評鑑流程



「政府國防廉潔指數」例題

該國是否已簽署國際反貪文件，如《聯合國反貪腐公約》、《OECD反行賄公約》等？

❖ 答題說明：

4. 該國已簽署所有相關文件，已經批准並有證據顯示有落實執行
3. 該國已簽署所有相關文件，但只有有限的證據顯示其落實執行
(如對公約的某些部份未能遵照辦理)
2. 相關文件已簽署並批准，但並無證據顯示有落實執行
1. 相關文件已簽署但並未批准
0. 該國沒有簽署相關文件

五大貪腐風險領域

5大風險領域	29個子風險領域
政治 Political	國防與安全政策、國防預算、國防與國家資源關係、組織犯罪、對情報部門的制衡、出口管制
財務 Finance	資產處置、機密預算、軍工企業、非法私營企業
人事 Personal	領導行為、薪資升遷派任及獎勵、兵役制度、薪俸發放、價值觀與標準、行賄習性
軍事行動 Operations	國內漠視貪腐、軍事任務時涉及貪腐、契約、私人軍火商
採購 Procurement	政府政策、能力級距及資格條件之定義、投標管理評鑑及審核、契約履行及支援、補償契約、仲介人/掮客、財務報表、分包、供給商的影響力

國防貪腐風險29個面向

政治 Political	23	人事 Personnel	18	採購 Procurement	20
國防與安全政策	10	領導行為	4	政府政策	7
國防預算	7	薪資、升遷派任及獎勵	5	能力級距及資格條件之定義	2
國防與國家資源關係	1	兵役制度	2	投標管理、評鑑及審核	1
組織犯罪	2	薪俸發放	2	契約履行及支援	3
對情報部門的制衡	2	價值觀與標準	4	補償契約	3
出口管制	1	行賄習性	1	仲介人/掮客	1
財務 Finance	11	軍事行動 Operations	5	財務報表	1
資產處置	2	國內漠視貪腐	2	分包	1
機密預算	6	軍事任務時涉及貪腐	1	供給商的影響力	1
軍工企業	2	契約	1		
非法的私營企業	1	私人軍火商	1		

資料來源：國際透明組織，2015。

國防貪腐風險29個面向

臺灣 – B級群組 – 表現較優前百分之15之國家

政治

74%

財務

83%

人事

85%

軍事行動

65%

採購

66%

1. 總統之領導；強有力主導權；健全的反貪腐執行措施。
2. 健全的國會及立法監督。
3. 健全的財務流程。
4. 具公開透明權責分明可信賴的程序。

臺灣受評整體表現列於B級群組，為國防廉潔指數評鑑表現較優前百分之11之國家(註：上次接受評鑑計82國，A級僅2國，B級有7國，合計共9個國家)。

國防貪腐風險29個面向

臺灣 – B級群組

政治

74%

財務

83%

人事

85%

軍事行動

65%

採購

66%

待改進之風險區塊：

- 國防政策辯論、公眾辯論。
- 預算透明度及細節、預算監督資訊不足。
- 與美國政府間之軍購欠缺透明度。
- 情報部門高階職位有客觀的選拔標準，但適任性調查的公平性存疑。

國防貪腐風險29個面向

臺灣 – B級群組



待改進之風險區塊：

機密預算占比偏高(我國機密預算約佔5%)。與排名較佳之國家比較(約佔1%)仍屬偏高。

國防貪腐風險29個面向

臺灣 – B級群組



待改進之風險區塊：

- 高階軍官拔擢升遷程序不是純粹擇優任用。
- 弊端揭發不被積極鼓勵，法律和機制沒有完備。
- 國防部聲明弊端揭發人將得到保護，但這並沒有被強力的執行。

國防貪腐風險29個面向

臺灣 – B級群組

政治

74%

財務

83%

人事

85%

軍事行動

65%

採購

66%

待改進之風險區塊：

- 合約商反貪腐標準及反貪承諾計畫。
- 獨家商源採購：對美依賴過重。
- 國防採購案件原則上屬於公開招標，但議價件數比例過高。
- 補償契約之**防貪及審計機制效果不彰**。
- 補償契約(**工業合作計畫，ICP**)透明化不足。
- 補償契約在**投標競爭的管制**明顯低於主契約。

參、國軍機關(構)廉政評鑑架構

廉政評鑑

- ❖ 所謂廉政評鑑 (integrity assessment) 係利用預先建構好的廉政指標架構，透過辦理「機關自我評鑑」與「專家實地評鑑」，逐項檢視行政機關在這些項目上的現況，並且協助提供改善或精進策略。
- ❖ 其過程是依據學者專家與實務先進所研擬的面向與準則，透過系統性方法，蒐集受評機關或由受評機關主動提供的相關資料與訊息，經由專家檢視與評估，找出機關廉政作為上的優勢與劣勢，並探究原因、擬定改進對策，促進機關在廉能治理面向上，持續改善並健全發展。
- ❖ 將廉政評鑑運用於軍事機關，可以促使軍事機關能夠發展出良善運作的自我評鑑機制，為國防的永續經營注入源源不絕的能量。

國軍機關(構)廉政評鑑架構

- ❖ 為了維繫與精進國軍在「政府國防廉潔指數」的評比成績，建議軍事機關參酌法務部及新北市所建構出之廉政評鑑架構與項目為基礎，建構適合分析、評估及監測全軍廉政共通性之評鑑工具。
- ❖ 藉由系統地規劃其評鑑流程，並蒐集、分析一些可以用來改變態度或改進方案可茲利用之資料 (Alkin, 1990)，藉此可以評價該軍事機關在廉政運作上的績效表現，並診斷出運作上之缺失，可敦促改進相關廉能作為。
- ❖ 本廉政評鑑架構，係以廉政署2014年推動廉政評鑑方案研究案中的廉政評鑑架構為基礎，為了讓此架構能適用於國軍機關(構)，依據2場次焦點座談與會專家之意見以及10人次深度訪談內容進行質化分析，將四大評鑑項目中的各類效標進行必要之修訂與調整。

國軍機關(構)廉政評鑑架構

評鑑項目一： 廉政投入與 首長支持度	評鑑項目二： 透明度	評鑑項目三： 課責與內控制機制 完備度	評鑑項目四： 廉潔度
1.1客觀投入	2.1行政資訊透明度	3.1廉政風險業務辨識、管理與內控	4.1廉政陳情與舉發
1.2訓練與宣導	2.2採購流程透明度	3.2採購品質與稽核	4.2廉政違法與違失
1.3首長決心與持續改善機制	2.3人力遴選公開度	3.3廉政倫理行為	4.3廉政民意評價蒐集與分析

廉政評鑑項目一：機關廉政投入與首長支持度

指標構面	參考效標
1.1客觀投入	1.1.1機關投入廉政業務之人員比例 1.1.2機關投入廉政業務經費之人員比例 1.1.3機關廉政類預防(專案)與查處件數之人員比例
1.2訓練與宣導	1.2.1機關舉辦的對外活動中，納入廉政宣導或宣揚廉政理念之活動次數及簡述活動內容(附可佐證之書面資料) 1.2.2機關內與廉政議題相關會議與各項廉政教育宣導活動總次數 1.2.3機關人員接受廉政教育宣導時數 1.2.4機關人員取得採購專業證照之比例

廉政評鑑項目一：機關廉政投入與首長支持度

1.3首長決心與持續改善機制

- 1.3.1機關各項會議中，例如，主官會報，與廉政議題相關之提案或專案，機關首長裁示暨決議事項以及後續執行狀況之落實(附可佐證之書面資料)
- 1.3.2各單位在主官會報之廉政提案或專案報告數，及後續列管執行情況(附可佐證之書面資料)
 - 1.3.2-1機關首長於各項會議與集會中宣達廉政觀念總次數(附可佐證之書面資料)
- 1.3.3由部長信箱或1985專線分案協助調查以及機關自行受理之廉政類陳情案件，後續追蹤列管之情形(附可佐證之書面資料)
- 1.3.4舉出被機關採納的(再)防貪策進作為(例如，業務稽核、行政究責、專案清查、人員教育、制度與程序的修正、職務調整、興革(創新)建議之落實)及其落實情況或成效(附可佐證之書面資料)
- 1.3.5 其他有助於促進廉政的具體事蹟，例如：
 - (1)機關正副首長交查或各單位主動移請督察或政風單位調查之案件數
 - (2)人事違常案件之個案(例如，不當借貸關係、不當社交關係、下班上酒家夜店)，有移送督察或政風單位進行登錄及列管之機制(附可佐證之書面資料)

廉政評鑑項目二：機關透明度

指標構面	參考效標
2.1行政資訊透明度	2.1.1機關對內之業務項目中提供線上作業之比例 2.1.2檢視機關依據資訊公開法應辦理之項目(附可佐證之書面資料)： (1)依法應公開事項是否確實辦理？ (2)依法應公開之訊息是否完整且正確？ (3)非強制公開之事項是否進行主動公開？ (4)已公開之事項是否有助於利害關係人直接監督？ 2.1.3機關參酌檢視行政流程之現況，考量利害關係人關注程度及現有人力、物力、財力等資源狀況，選定優先業務項目，研提透明化措施，納入標準作業程序，並據以執行之情形(附可佐證之書面資料)
2.2採購流程透明度 註：可參採《機關採購綜合分析報告》	2.2.1機關採購案件為公告招標之案件比例 2.2.2機關採購案件為公告招標之案件總金額比例 2.2.3機關採購案件之廢標率 2.2.4機關採購不以公告方式之限制性招標案件比例 2.2.5機關採購不以公告方式之限制性招標案件總額比例
2.3人力遴選公開度	2.3.1非正式人員人力使用公開程序辦理進用比例

廉政評鑑項目三：機關課責與內控制機制完備度

指標構面	參考效標
3.1 廉政風險業務辨識、管理與內控	<p>3.1.1 機關各單位之業務已進行廉政風險事件或區塊辨識之比例(已進行廉政風險事件或區塊辨識之業務項目數 / 機關業務項目數，附可佐證之書面資料)</p> <p>3.1.2 針對具有廉政風險事件或區塊之業務，已建構預防或內控機制之比例(已辨識且具有廉政風險事件或區塊之業務，已建構預防或內控機制之業務項目數 / 已辨識且具有廉政風險事件或區塊之業務項目數，附可佐證之書面資料)</p> <p>3.1.3 機關廉政風險業務，辦理業務稽核及後續追蹤管理之情形</p> <p>3.1.4 機關執行專案清查、專案稽核及預警作為獲致成效之情形</p>
3.2 採購品質與稽核	<p>3.2.1 年度得標件數前三名廠商佔採購案件總數之比例及其分析</p> <p>3.2.2 年度得標金額前三名廠商佔採購案件決標總額之比例及其分析</p> <p>3.2.3 採購案件廠商提出申訴或異議成案比例</p> <p>3.2.4 採購案件廠商提出履約爭議調解成案比例</p> <p>3.2.5 簡述該申訴或異議或履約爭議調解招標案件之背景、內容、原由與後續發展情況</p> <p>3.2.6 機關採購案件遇有延後開標、變更設計、追加預算、延長履約期限、終止或解除合約等情形，請簡述該採購案件之背景、內容、原由與後續發展情況</p> <p>3.2.7 機關年度採購錯誤行為態樣案件數比例</p> <p>3.2.8 採購稽核小組稽核發現缺失之態樣，及後續改善之相關作為</p> <p>3.2.9 工程施工查核或督導小組(上級機關)查核評分之平均分數</p> <p>3.2.10 工程施工查核或督導小組(上級機關)查核有缺失之態樣，及後續改善相關作為</p>

廉政評鑑項目三：機關課責與內控制機制完備度

3.3 廉政倫理行為

3.3.1 機關查獲受贈財物未登錄件數之比例(機關查獲受贈財物未登錄件數 / (已登錄受贈財物件數+機關查獲受贈財物未登錄件數))

3.3.2 機關查獲飲宴應酬未登錄件數之比例(機關查獲飲宴應酬未登錄件數 / (已登錄飲宴應酬件數+機關查獲飲宴應酬未登錄件數))

3.3.3 機關查獲請託關說未登錄件數之比例(機關查獲請託關說未登錄件數 / (已登錄請託關說件數+機關查獲請託關說未登錄件數))

廉政評鑑項目四：機關廉潔度

指標構面	參考效標
4.1 廉政陳情與舉發	4.1.1 機關廉政類陳情案件，經查明後相關人員確有違失及受懲處之案件件數比例 4.1.2 針對確有違失或不法之陳情案件，其後續處置情況
4.2 廉政違法與違失	4.2.1 機關貪瀆不法案件比例 4.2.2 機關貪瀆不法人數比例 4.2.3 機關貪瀆不法案件涉及層級之分布與態樣說明 4.2.4 機關人員及關係人利益衝突迴避審議裁罰比例 4.2.5 督察或政風單位查處之行政議處案件比例 4.2.6 機關受審計部(單位)調查並收到與廉政相關之通知處分案件數 4.2.7 機關受監察院彈劾、糾舉、糾正且屬違法、失當與廉政相關之案件數，以及簡述調查之對象、案由與後續處置情況
4.3 廉政民意評價蒐集與分析	4.3.1 民眾(服務對象)對機關清廉度評價 4.3.2 業務往來廠商對機關清廉度評價 註：效標4.3.1及4.3.2不侷限在民意調查方法。

評鑑對象與範圍

一、選定試評機關：

- (一) 國防部本部單位及直屬機關：軍備局。
- (二) 直屬機關下轄之機關(構)：國軍高雄總醫院岡山分院。
- (三) 各軍種：空軍第455聯隊。
- (四) 各軍種後勤部門：陸軍後勤指揮部兵整中心、海軍左營後勤支援指揮部。

廉政試評鑑計畫—專家訪視評鑑

一、評分方式

廉政評鑑結果建議可採行認可制(燈號)的評核方式，評鑑結果將分為三種認可情況：

- (一)「優良」：總分在90分以上者認定為優良。
- (二)「通過」：總分在80分至89分者認定為通過。由機關提出自我改善計畫與相關執行成果，由國防部政風室備查。
- (三)「待觀察」：總分介於70至79分者認定為待觀察。由機關提出自我改善計畫與相關執行成果，並由國防部政風室進行後續追蹤輔導。
- (四)「未通過」：總分在69分以下者認定為未通過。由機關提出自我改善計畫與相關執行成果，由國防部政風室進行後續追蹤輔導，一定期間後再次提出自評報告，重新進行評鑑。

廉政試評鑑計畫—專家訪視評鑑

二、訪視評鑑流程

機關實地訪評時間每場次設定為3.5小時，評鑑委員訪視的工作項目包含：聽取受評機關之簡報、進行書面資料檢閱、機關員工個別晤談、提出待釐清問題、聽取受評機關之口頭說明、進行評核與提出改善建議、與機關代表一同簽署完成訪評。

廉政試評鑑執行過程

三、訪視評鑑照片

國軍高雄總醫院岡山分院



廉政試評鑑執行過程

三、訪視評鑑照片

陸軍後勤指揮部兵整中心



廉政試評鑑執行過程

三、訪視評鑑照片

空軍第455聯隊



廉政試評鑑執行過程

三、訪視評鑑照片

海軍左營後勤支援指揮部



廉政試評鑑執行過程

三、訪視評鑑照片

軍備局



肆、廉政試評鑑結果與建議

廉政試評鑑結果—綜合性改善建議

一、「客觀投入」的部分

- (一) 一般而言，此一部份應計算承辦廉政業務人員，因此，客觀投入在人力計算上似乎與指標的操作型定義有不小的落差，建議各受評機關(構)對人員定義的部分再行斟酌。
- (二) 廉政經費投入的部分，在自評報告中並無提及經費數額及相關用途的說明。然而，在晤談的過程中發現，各受評機關(構)其實都有編列經費用於廉政項目。如此，容易誤以為機關全無廉政經費，建議用於廉政業務或活動的經費，應於廉政經費投入的部分敘明。

廉政試評鑑結果—綜合性改善建議

二、「訓練與宣導」的部分

- (一) 國軍在許多正式與非正式場合中，皆有對國軍弟兄夥伴們進行廉政與法治教育。然而可能基於主題較為嚴肅、教材內容較為生硬的原因，不易引發人員學習興趣。因此，建議各國軍機關(構)可與國防部政風室或廉政署相互合作、整合資源，研提重要案例，以較活潑的形式製作教材，例如，微電影、動畫，以提升人員學習效果。
- (二) 有關訓練、宣導講習時數計算的部分，建議各機關(構)在時數計算上分兩大類，一類是透過莒光日、巡迴訓練、各軍種或聯參的廉政宣導課程，屬於制式、常規式教育訓練。另一類則是機關(構)自行舉辦的教育訓練或宣導活動之時數。將廉政訓練、宣導講習時數清楚區分出上級統籌辦理以及機關(構)自辦兩大類。

廉政試評鑑結果—綜合性改善建議

三、「首長決心與持續改善機制」的部分

首長於各項會議與集會中，例如主官會報、院務會議，皆有機會宣達廉政觀念。建議不要僅從消極防弊角度，待機關(構)有違失個案發生時才進行專案檢討。而是在每一次會議中，由某一單位偕同監察單位規律地提出該單位在業務上及人員上可能的廉政風險，並由主官偕同各單位主管一同腦力激盪有效控管風險的方法策略，並且藉由會議紀錄進行追蹤列管，在業務繁忙之餘能漸次地建構出機關(構)的廉政風險預防機制。讓機關(構)的各項會議與集會對於提升廉政有更積極性、主動性的效果。

廉政試評鑑結果—綜合性改善建議

四、「行政透明」的部分

主計總處於2015年與法務部廉政署研商，由廉政署研訂行政流程透明之標準、原則、程序或時程等，提供機關作為檢視及強化現行作業之依據，並據以建立包含行政透明的內部控制機制。

基於上述，國軍機關(構)在業務上雖然確實很少與一般民眾接觸，但在不涉及軍事機密的情況之下，軍事機關(構)其實在很多層面是可以透明的。建議機關(構)考量利害關係人對各項業務的關注程度，以及現有人力、物力、財力等資源狀況，選定優先可研提透明化措施的示範業務，納入標準作業程序。提高透明度建立外部監督機制，可以降低發生個案違失之機會。

廉政試評鑑結果—綜合性改善建議

五、「機關採購」的部分

- (一) 採購案件廠商提出申訴或異議成案的個案，建議視為改善機關採購流程的一個契機。透過這些申訴或異議個案可以積極地思考，現階段採購作業流程，在規劃設計上哪一個環節仍有缺失疏漏之處，立即補正改善之。
- (二) 針對國防部採購稽核小組或自行內部稽核，發現採購案件有缺失態樣時，建議可與其他機關(構)的缺失態樣進行比較，並找出其他機關可學習之處，研擬出後續改善措施及策進作為，以降低採購上可能之風險或發生違失之機會。

廉政試評鑑結果—綜合性改善建議

六、「風險區塊辨識」的部分

- (一) 部分受評機關(構)所做的廉政工作風險評估為一般風險管理，並非側重於廉政工作上，例如，利益迴避、避免權力濫用等面向。建議廉政風險業務辨識側重三個層次，廉政風險定義(業務風險辨識與人員風險辨識)、廉政風險分級(高中低風險之分級管理)、廉政風險預防措施(內部控制)。建議各機關在廉政風險的定義、分級及防範措施，可有更明確的分析。

廉政試評鑑結果—綜合性改善建議

六、「風險區塊辨識」的部分

- (二) 建議「進行廉政風險事件或區塊辨識」，應由各業務單位人員偕同監察官一同搜尋分析各項業務可能的廉政風險之範圍及程度。因為各業務單位的廉政風險為何自己最清楚。業務單位人員與監察官的合作，不僅僅只是為了辨識風險，而是在未來如果這類風險演變成危機時，機關可以如何進行合宜的處置，並且兼顧到業務單位是否能夠做得到以及將傷害降到最低。

廉政試評鑑結果—綜合性改善建議

六、「風險區塊辨識」的部分

- (三) 建議各機關(構)可考慮使用「職務輪調」方案並且加以制度化，其好處可以使人員熟悉各類業務。除可降低因人際關係所衍生出的各類風險之外，若遇人事精簡，在業務執行上得以銜接。在「廉」與「能」的價值上皆有所提升。
- (四) 國軍各機關(構)雖無廉政會報，但皆有類似「主官會報」的重要會議。建議「主官會報」會議內容，可以擔負起倡議及提升廉政的重責大任。有關廉政相關的重大且需要單位改進之案件，應於該會議中提出並由相關單位提出改善建議，進行追蹤列管直到個案獲得改善或相關制度獲得落實。

研究發現與建議—研究發現

一、廉政評鑑對國軍機關(構)有其重要意義

訪評過程中，受評機關(構)的監察官回應評鑑委員時強調，相關廉政工作平時皆有執行與落實。然而，囿於平日業務過於忙碌，往往容易忽略能定期針對廉政相關作為進行系統性的檢視與盤點。廉政評鑑工作正如同於受評機關(構)將過往所做的廉政工作，進行定期、系統性的盤點，診斷相關的優點與病灶所在，甚為彌足珍貴。

二、首長展現領導力與宣導廉政的重要機會

本次廉政試評鑑雖為研究性質，評鑑委員不進行評分。然而，當面臨有外部專家將進入機關(構)檢視相關廉政作為時，也可發現機關(構)首長基於榮譽感以及領導力的展現，確實也相當重視並督導整個廉政試評鑑工作，期能圓滿達成任務，追求卓越表現。

研究發現與建議—研究發現

三、評鑑委員勉勵國軍、倡議廉政的重要性

透過此次試評鑑機會，評鑑委員均高度期許並勉勵國軍的辛勞，也宣導灌輸廉政倫理的重要性。從訪視晤談過程中，相關的國軍幕僚也告知團隊，確實倡議廉政與公務倫理對於軍隊長期的運作至為重要，再者，多數機關(構)平日也無合適機會接軌國際前沿的趨勢。因此，期盼未來有更多的機會能結合學術界與透明組織力量，完善精進軍中廉政事務的管理，以外部夥伴的角色協助國軍機關(構)建置更完整的廉政風險預防機制，以降低違失個案發生的頻率，提振國軍士氣及榮譽感。

研究發現與建議—研究發現

四、提升各機關(構)的透明與揭露程度

讓外部專家透過評鑑的方法與程序來檢視機關廉政工作是否上軌道，藉由專家們所提出的肯定與建議，其公信力及說服力將大大提升。基於上述原因，各機關(構)之單位業務確實有接受外部檢視之必要性，以達到「透明」、「揭露」目的。「透明雖意味著有攤在陽光下的壓力，然而能獲得外界肯定就愈具信心、提升榮譽感，就愈不怕外界的眼光」。

研究發現與建議—研究發現

五、廉政評鑑具備廉政教育與增進國軍弟兄團結的附加價值

上級監察單位主管至實地訪評會議中協助單位監察官辦理實地訪評，可看出國軍弟兄同袍在此一過程中，為追求部隊的最高榮譽感，確實展現出團結相互扶持與合作的重要特質。此外，廉政評鑑也深化國軍制度化與法制化的理念，讓國軍弟兄在辦理相關業務時，均能應秉持公平、公正、無徇私空間的堅定信念。

六、單位監察官承辦評鑑過程辛苦備至

各受評單位監察官因第一次接觸對自我評鑑報告格式及撰寫方式不甚熟悉，雖仍有不少待提升之處，但也盡力完成自我評鑑與實地訪評工作。

研究發現與建議—研究發現

七、2018年第三次GDAI評比需有廉政創新作為

隨之而來的國際透明組織第三次「政府國防廉潔指數」(Government Defence Anti-Corruption Index, GDAI)評比，將有更多國家參與評比，且各國在77項評比指標上會有更完善的準備、因應與精進，因此競爭性將更為激烈。臺灣在過去2013年及2015年兩次評比皆獲得B級之殊榮，2018年將再次接受評鑑團隊的考評。國軍機關(構)的廉政評鑑可成為一個創新亮點，讓評鑑團隊瞭解臺灣對於精進國防廉政投入相當多的努力與新作為。

研究發現與建議—研究建議

一、國軍機關(構)辦理廉政評鑑的適用性

本研究計畫於辦理五個國軍機關(構)的廉政試評鑑過程中，絕大多數的評鑑委員皆反映廉政評鑑對於增加國軍透明度、精進廉政作為有相當程度的助益，並且肯定研究團隊首次辦理國軍機關(構)廉政試評鑑的努力。因此，研究團隊經與評鑑委員討論之後，皆認為廉政評鑑機制或制度有必要更一步推廣至各國軍機關(構)。

研究發現與建議—研究建議

二、國軍機關(構)廉政評鑑辦理方式

由上述可見廉政評鑑對於國軍機關(構)有其重要性。然基於國軍組織性質的特殊性，以及「自我檢視、自我改善」的核心精神，不宜逕行與一般行政機關相互比較。建議國軍機關(構)廉政評鑑應另外獨立辦理，可由國防部政風室主辦、法務部廉政署協辦的方式來推動。

研究發現與建議—研究建議

三、國軍機關(構)廉政評鑑的推廣

建議未來可定期辦理廉政評鑑，協助國軍機關(構)診斷自身優點與潛在風險所在。然而，因相關的流程與評鑑效標的意涵，對軍中相關承辦人員而言尚屬陌生。故在前期推廣工作時，建議可事前多進行教育訓練與宣導，甚或舉辦工作坊的形式，裨益將廉政評鑑的價值、目標、效標操作型定義、執行流程細節，逐一落實傳遞到基層，也藉此激發相關參與人員，對此項工作的榮譽感與使命感。再者，廉政評鑑若要能夠順利推行，機關首長的支持勢必不可或缺，未來對於相關表現優良的機關首長或單位，建議國防部可適度給予敘獎表揚，也讓各機關(構)主官意識到上層國防部甚至是行政院對於國軍廉政的重視。

結論

- ❖ 不論行政貪腐（文官體系）還是政治貪腐（政務領導與國會），都影響並侵蝕到公共利益，更危及民主治理的基礎與正當性。
- ❖ 近年來，我國在「政府國防廉潔指數」雖有不錯的表現，而該指數也確實提供軍事機關(構)具體的廉政風險資訊。但如何防範未然，使貪腐問題得以預警偵測與妥適處理，遂成為政府優質治理的必備基石。
- ❖ 任何一件貪瀆事件的發生，都會打擊多年在國防廉潔的努力成果，並影響民眾對於軍人的信心。
- ❖ 藉由系統性蒐集各項廉政風險數據資料，分析轉化為行動的智慧，建立以證據為本的國防管理文化，協助軍事完善(優化)機關防貪預警機制，才能確保寶貴的國防資源均能用以善盡應達成的目標。

敬請指教！



課程結束
感謝聆聽

