

新北市政府 106 年度自行研究報告

地方政府人事治理之研究 ～以新北市政府政風機構為例

研究機關：新北市政府政風處

研究人員：李國正、蔡明勳、毛惠恩、沈雅惠
、秦崧瑤、林巧雲、呂佩娟

研究期程：106 年 7 月至 106 年 11 月

新北市政府 106 年度自行研究成果摘要表

計 畫 名 稱	地方政府人事治理之研究 ～以新北市政府政風機構為例
期 程	106 年 7 月至 106 年 11 月
經 費	0 元
緣 起 與 目 的	一、臺灣近30年來在政治上的民主化過程，以及受到行政革新、政府再造等國際潮流影響，使得地方自治團體首長更加重視地方自主權，與中央政府在權限劃分上不乏產生齟齬或扞格情形。 二、我國政風機構現由法務部採「一條鞭制度」管理，同樣面臨地方治理環境之變遷與衝擊，如何尋求協調解決思考方式以因應挑戰，以及從地方政府觀點，基層政風人員對一條鞭存廢與政風人員管理現況有何看法與建議，進而提出未來變革方向，為本研究緣起與目的。
方 法 與 過 程	一、採用「文獻分析法」蒐集與研究主題相關之文獻，透過檢視、理解、歸納及轉化，成為研究基礎，並歸納各文獻之發現，進而透過研究設計以實證本研究對象之趨向或態度。 二、另採用量化之「問卷調查法」與適合質性研究之「焦點團體法」，進一步就研究對象進行相互驗證，以瞭解新北市政府政風機構人員之真實認知與態度。
研 究 發 現 及 建 議	一、研究發現： (一)政風一條鞭制度應緩和與地方自治之扞格。 (二)政風人事政策應適度鬆綁並擴大地方治理彈性。

	(三)應朝策略性人力資源發展並實施目標管理(導向)之人事制度。 (四)中央與地方應合理交流，讓人力運用更靈活。 (五)應強化上下層級政風機構溝通協調及屬員向心力。 (六)簡化工作內容、激勵士氣，提供跨域及多元整合訓練資源，以面臨業務之挑戰。 (七)對未來職涯展望，主管機關應給予更多尊重與包容。 (八)政風職權應明確化。 二、建議： (一)建構地方政風人事適度授權機制。 (二)中央與地方協力營造留才有利條件(環境)。 (三)實施高績效目標管理人事制度。 (四)以工作簡化為核心，推動政風機構行政流程再造。 (五)人事管理應導向「策略性人力資源管理」。 (六)推動專業分工及認證制度；強化政風法令對機關之制約。 (七)提升工作滿足感，連結績效與激勵制度，營造良好組織氣候。 (八)盤點訓練資源，型塑政風機構訓練特色，推動顧客導向的訓練模式。 (九)主管機關應重視政風核心價值，建立組織願景，使組織及個人生涯發展達成雙贏。 (十)推動政風人員職權行使法。
備註	關鍵字：一條鞭制度、政風機構、治理

目 錄

壹、摘要	9
一、研究目的	9
二、研究方法	9
三、預期研究成果	9
四、重要發現	10
五、主要建議及政策意涵	10
貳、主旨及背景說明	12
參、相關研究、文獻之檢討	15
肆、研究方法	35
一、研究架構	35
二、研究方法	35
三、研究對象	36
四、研究內容與範圍	36
五、研究限制與過程	36
六、調查過程	37
(一)問卷調查	37
(二)焦點團體	80
伍、研究發現	102
陸、結論與建議	108
一、立即可行之建議	108
二、長期性建議	111
柒、參考文獻	116
一、中文部分	116
二、英文部分	117
捌、附錄	119

表 目 錄

表 1 新北市政府政風人員歷年流入情形統計表	23
表 2 新北市政府政風人員歷年流出情形統計表	24
表 3 新北市政府政風處暨所屬政風機構 106 年預算員額統計	26
表 4 地方政風人員流動原因 SWOT 分析表	30
表 5 題組及問項內容	37
表 6 樣本特性彙整表	39
表 7 性別分析表	40
表 8 職務屬性分析表	40
表 9 官職等級分析表	41
表 10 服務年資分析表	42
表 11 學歷分析表	43
表 12 畢業科系分析表	44
表 13 年齡分析表	44
表 14 考試等級分析表	45
表 15 人員進用彙整表	46
表 16 任現職方式分析表	48
表 17 從何機關單位調任現職分析表	49
表 18 任現職年資分析表	50
表 19 曾任職新北市政府機關數分析表	51
表 20 如有機會選擇，最希望調任下列何機關單位分析表	52

表 21 業務分配彙整表·····	53
表 22 認為主管的工作指派與分工很合理分析表 ·····	55
表 23 不需要經常加班且業務在能力負擔限度內分析表·····	56
表 24 工作能發揮專長和能力分析表 ·····	57
表 25 主管會公平對待同仁分析表·····	58
表 26 認為所屬政風室現職人力數能充分應付機關政風業務分析表 ·····	59
表 27 工作簡化彙整表·····	60
表 28 工作能在長官交辦時效內完成分析表 ·····	61
表 29 認為現有工作項目仍有簡化流程之必要分析表 ·····	62
表 30 主管會主動找同仁討論如何簡化工作流程，讓工作更有績效分析表	63
表 31 激勵士氣彙整表·····	64
表 32 覺得身為機關政風人員，能夠受到機關同仁的尊重分析表·····	65
表 33 就目前工作內容來說，對自己表現感到滿意分析表·····	66
表 34 目前的陞遷狀況符合自己的期待分析表·····	67
表 35 覺得未來幾年間，我陞遷的機會很高分析表·····	68
表 36 單位工作績效表現優秀之同仁，經常能獲長官肯定及陞遷的機會分 析表 ·····	69
表 37 提升專業知能彙整表·····	69
表 38 認為政風處辦理之教育訓練符合工作所需分析表·····	71
表 39 業務上不足之處詢問政風處同仁，能獲得解答並順利完成工作分析 表 ·····	72
表 40 覺得能改變現有教育訓練方式，讓同仁更能理解業務內容分析表··	73
表 41 建議能新增非政風專業知識，讓同仁增廣視野分析表·····	74

表 42 請問您對於政風人員管理有何具體建議事項？.....	74
表 43 請問您對於上開人員進用、業務分配、工作簡化、激勵士氣及提升 專業知能等項，有何具體建議事項？.....	77
表 44 參與焦點團體訪談之對象簡歷.....	81
表 45 焦點團體座談之議題.....	82

圖 目 錄

圖 1 中央政府政風機構人員流動趨勢圖·····	23
圖 2 地方政府政風機構人員流動趨勢圖·····	25
圖 3 地方政府政風人員流動趨勢問題檢討分析圖·····	31
圖 4 本研究之研究架構圖·····	35
圖 5 性別分析圖·····	40
圖 6 職務屬性分析圖·····	41
圖 7 官職等級分析圖 ·····	41
圖 8 服務年資分析圖·····	42
圖 9 學歷分析圖·····	43
圖 10 畢業科系分析圖 ·····	44
圖 11 年齡分析圖·····	45
圖 12 考試等級分析圖·····	46
圖 13 任現職方式分析圖 ·····	48
圖 14 從何機關單位調任現職分析圖 ·····	49
圖 15 任現職年資分析圖 ·····	50
圖 16 曾任職新北市政府機關數分析圖 ·····	52
圖 17 如有機會選擇，最希望調任下列何機關單位分析圖·····	53
圖 18 認為主管的工作指派與分工很合理分析圖 ·····	55
圖 19 不需要經常加班且業務在能力負擔限度內分析圖 ·····	56

圖 20 工作能發揮專長和能力分析圖	57
圖 21 主管會公平對待同仁分析圖	58
圖 22 認為所屬政風室現職人力數能充分應付機關政風業務分析圖.....	59
圖 23 工作能在長官交辦時效內完成分析圖	61
圖 24 認為現有工作項目仍有簡化流程之必要分析圖	62
圖 25 主管會主動找同仁討論如何簡化工作流程，讓工作更有績效分析圖	63
圖 26 覺得身為機關政風人員，能夠受到機關同仁的尊重分析圖.....	65
圖 27 就目前工作內容來說，對自己表現感到滿意分析圖.....	66
圖 28 目前的陞遷狀況符合自己的期待分析圖.....	67
圖 29 覺得未來幾年間，我陞遷的機會很高分析圖.....	68
圖 30 單位工作績效表現優秀之同仁，經常能獲長官肯定及陞遷的機會分析 圖	69
圖 31 認為本處辦理之教育訓練符合工作所需分析圖.....	71
圖 32 業務上不足之處詢問政風處同仁，能獲得解答並順利完成工作分析 圖	72
圖 33 覺得能改變現有教育訓練方式，讓同仁更能理解業務內容分析圖...	73
圖 34 建議能新增非政風專業知識，讓同仁增廣視野分析圖.....	74

地方政府人事治理之研究～以新北市政府政風機構為例

壹、摘要

一、研究目的

在主管機關法務部對政風機構仍採行「一條鞭制度」管理下，從地方政府觀點，希冀達成以下研究目的：

- (一)瞭解地方政府政風機構人員對一條鞭制度的看法(存廢)，及其受地方自治衝擊之協調解決思考方向。
- (二)探討地方政府政風機構人員流動趨勢與原因，及其有待解決之問題。
- (三)檢視地方政府政風機構人員管理現況（含人事政策與制度、人力資源運用、業務負荷及工作流程簡化、人員激勵、專業知能、生涯發展、職權明確化等議題），提出未來變革方向。

二、研究方法

- (一)文獻分析法：蒐集相關研究與文獻並歸納一條鞭制度與地方自治人事高權衝擊的緩和之道，並探討地方政府政風機構人員的流動趨勢與原因，及其隱含問題。
- (二)問卷調查法：以新北市政府政風機構人員為問卷受訪對象，瞭解對一條鞭制度等議題之看法。
- (三)焦點團體法：根據設定之議題，從新北市政府政風機構人員中選擇訪談之參與者，藉由參與者彼此激盪與互動，進行一種有組織式的團體討論，以蒐集對人事政策與制度、人力資源運用、業務負荷及工作流程簡化、人員激勵、專業知能、生涯發展、職權明確化等議題之看法與建議。

三、預期研究成果

- (一)透過本研究成果之產出，可提供地方政府政風機構向主管機關建議或協調人事運用空間，以滿足推動政風業務之需求。
- (二)透過包含現行政風人事制度與人力運用等議題探討，提出如何建立合理事務分配

機制，有效推動人事培力，促進業務穩定推展，以及藉由激勵，提升專業等有助生涯發展之發現與建議，創造高政風工作績效。

- (三)提供主管機關在規劃或制定地方政府政風機構人事政策與管考作為參考，以及地方政府政風機構如何精進人事制度之建議，建構符合地方需求之人事政策內涵。

四、重要發現

本研究計有以下之重要發現：

- (一)政風一條鞭制度應緩和與地方自治之扞格。
- (二)應朝向策略性人力資源發展移動。
- (三)政風人事政策應適度鬆綁並擴大地方政風人事治理彈性。
- (四)應研議實施目標管理(導向)之高績效人事管理制度。
- (五)主管機關應建立中央與地方政風機構合理交流機制。
- (六)人力運用應更靈活，輔助業務推動無虞。
- (七)應強化上下層級政風機構溝通協調及屬員向心力。
- (八)簡化工作內容及流程已是政風人員一致且普遍性看法。
- (九)激勵士氣，不外酬賞、內部管理良善及提升工作滿足感。
- (十)期待提供更多跨域及多元整合之訓練資源，以面臨業務之挑戰。
- (十一)對未來生涯展望，期盼主管機關給予更多尊重與包容。
- (十二)對政風職權明確化之意見分歧。

五、主要建議及政策意涵

本研究在前述重要發現之基礎下，依據「治理」之內涵，提出以下之建議：

- (一)在建構符合地方特性之政風人事內涵、爭取地方人事運用空間方面：
- 1、建構地方政風人事適度授權機制。尋求中央一條鞭與地方自治人事高權之平衡，以符合憲法制度性保障地方自治之要求。
 - 2、中央與地方協力，共同營造留才之有利條件(環境)。基於關懷，人事遷調應尊重當事人意願，並因應政風工作在地方之民情特色及屬性，從陞遷、待遇，營造有利地方政風機構留才條件，使人才蔚為地方所用。

(二)在建立合理事務分配機制，有效推動政風人事培力過程，促進業務之穩定發展，創新績效方面：

- 1、實施高績效之目標管理人事制度。擷取「目標管理」精神，透過溝通，設定人事管理之目標，達成更有效率的人事治理作業。
- 2、以工作簡化為核心，推動政風機構行政流程再造。運用管理工具，強化工作流程改造效能，建立良好溝通模式，與業務單位同仁及機關首長保持良好互動之經營，更能取得較簡化工作流程協助機關解決問題之實效。

(三)在提供主管機關規劃與制定地方政風機構人事政策與管考作為參考方面：

- 1、政風機構人事管理應導向「策略性人力資源管理」。將人力資源管理各項政策融入組織目標之策略，已成為當前公部門導入及效法高績效企業成功管理經驗之策略性變革一環。政風人員之管理不應再侷限單純人事作業層次，需採行策略性人力資源管理。
- 2、因應業務之多元性及分工化，研究專業分工及認證制度之可行性；強化政風法令對機關之制約，透過政策工具輔助業務推動。
- 3、提升工作滿足感，連結績效與激勵制度，營造良好組織氣候。最直接方式不外提高薪酬、獲得陞遷與良好考績、行政獎勵及關懷重視同仁等。
- 4、盤點訓練資源，型塑政風機構訓練特色。提供更集中、緊密與直接之訓練資源，推動跨域結合，多元學習，推動顧客導向的訓練模式。
- 5、主管機關應體現政風核心價值，建立組織願景，使組織及個人生涯發展達成雙贏。
- 6、推動政風人員職權行使法之立法。明確職權行使界限，防止違法濫權情事發生，有效提升工作尊嚴及滿足工作成就感。

貳、主旨及背景說明

一、臺灣於1987年解嚴後，一方面在政治上展開一連串民主化過程，如開放大陸探親(1987)、解除報禁(1988)、資深中央民代完成退職(1991)、國大代表和立法委員全面改選(1991、1992)、省市長及總統民選(1994、1996)等，加速了臺灣民主發展的脚步。另方面，因應政治上改革，以及「行政革新」與「政府再造」等國家發展潮流之影響，使地方政府自主意識高漲，民選之地方自治團體首長也更加重視地方之自主權，而政府亦陸續於1994年公布「省縣自治法」、「直轄市自治法」，1999年更完成「地方制度法」的制定施行，為我國地方制度之法制化展開新猷，時至今日，不僅憲法、地方制度法等對於省、縣，以及市等地方制度已有基本定位，成為直轄市、縣、市設立與運作之依據，地方自治更是我國辦理公共事務之基本原則。

依據學者呂育誠(2008)針對司法院大法官會議釋字第498號解釋¹所為界定，認為我國地方自治實具備以下特性：(一)地方自治團體為與中央政府共享權力行使之主體；(二)設有地方行政機關及立法機關，行政首長與民意代表均由區域內人民依法選舉產生；(三)中央政府或其他上級政府對自治事項、委辦事項僅得按事項之性質，為適法或適當與否之監督；(四)地方自治團體在憲法及法律保障之範圍內，享有自主與獨立之地位，國家機關應予尊重。因此，進一步就中央與地方權限劃分，在反映地方多元條件或利益的需求上，中央政府既不應，事實上也不能完全主導地方事務；反之，地方也不能全然基於本位立場強調自我利益，從而破壞憲法或法律所規範的一致性標準。

惟上述地方政府基於地方自治與中央政府之權限劃分，近年來在實務上不乏產生齟齬或扞格情形，典型案例即為中央與地方每年在政府財政收支劃分上之爭

¹本件係前臺灣省議會就地方政府人員有無赴立院委員會備詢義務？聲請司法院大法官會議解釋，司法院於民國 88 年 12 月 31 日作成釋字第 498 號解釋略以，立法院所設各種委員會，依憲法第六十七條第二項規定，雖得邀請地方自治團體行政機關有關人員到會備詢，但基於地方自治團體具有自主、獨立之地位，以及中央與地方各設有立法機關之層級體制，地方自治團體行政機關公務員，除法律明定應到會備詢者外，得衡酌到會說明之必要性，決定是否到會。於此情形，地方自治團體行政機關之公務員未到會備詢時，立法院不得因此據以為刪減或擱置中央機關對地方自治團體補助款預算之理由，以確保地方自治之有效運作，及符合憲法所定中央與地方權限劃分之均權原則。

議，地方政府每每建議中央修法(財政收支劃分法)增加統籌分配稅款，以支應其財政負擔，又或中央提出重大經濟或交通等民生建設計畫時(如國光石化、蘇花高)，地方常以環境保護或維護人文及自然生態景觀為由採取反對立場甚至不惜抗爭，顯示地方政府儘管在體制上無法凌駕國家憲法與法律賦予中央政府之權限，但也躍躍欲試、積極挑戰，期望爭取更多的自主權及資源，以兌現其競選政見並滿足地方支持者的期待，甚至創造高施政滿意度，累積本身豐厚政治資本，因此中央與地方可謂存在著微妙的權力互動與平衡關係。

二、我國政風機構，無論追溯至安全單位²(1953-1972)或人事查核³(1972-1992)建制時期，抑或目前依據「政風機構人員設置管理條例」由法務部主管⁴【全國政風業務，並由法務部廉政署(以下稱廉政署)負責規劃、協調及指揮監督】，始終採取如人事、主計及警政機關所謂之「一條鞭」⁵管理制度，舉凡人員任免、考績(成)、考核及獎懲，以及業務指導與監督悉由昔日調查局、法務部或現行廉政署掌理，而該制度依據學者紀俊臣(2008)的看法，認為是戒嚴時期威權體制的設計，有殊多可非難之處，例如地方首長無完整人事行政權，違背團體自治之組織設計原理；未將幕僚單位合併為行政管理單位再分工辦事，切割地方政府之組織發展性；影響行政效能提升，形成地方政府另類服務人員；在地方組織多元化下，破壞地方政府組織之全局管理作為。簡言之，即使不觸及其存廢問題，但亦反映在該制度下人事權由中央主管機關專擅、與其它幕僚單位間功能之競合、阻礙行政效能，以及成為牽動地方治理之不確定因素等問題。以人事權而言，政風機構人員之任免等便集中由法務部(廉政署)統籌管理，姑不論其與地方自治之矛盾，從長期運作得知，該制度雖有打破本位主義、活絡人事、暢通陞遷管道等優點；相對地，則不免有控制幅度過大、集權、忽略個人特質、作業遲緩及無法因地制宜，迎合

²1953年7月政府審度當時情勢需要，在行政機關設置安全單位，主要職掌均係依據「動員勘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。1967年原安全室擴編為安全處。

³1972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。

⁴依「政風機構人員設置管理條例」第2條，主管機關為法務部。全國政風業務，由法務部廉政署規劃、協調及指揮監督。

⁵一條鞭乃是整體政府公務員管理體系中，基於獨立法定地位與權責，並適用全國一致性的管理法令，來輔助機關首長辦理各項業務的制度設計，並同時接受來自上級主管機關的監督。

政風機構人力需求等缺失。而實務運作上，地方政府政風機構⁶(以下稱地方政風機構)對其機構內職務僅有建議權而無派免權，以致形成權責不符，主管有責無權現象，而地方政府以往囿於層級，在地方制度法施行前，組織編制及職等設計均較中央為低，以致優秀人才競往中央流動，即使地方層級已有所提昇(如升格直轄市)，在治理議題漸受重視與直接服務民眾壓力下，仍面臨地方治理環境之變遷～「地方首長為實踐其政策承諾、建構因地制宜之人事制度、維持人事權完整性及地方機關職務列等偏低等，從治理及民主行政相關理論，形成與中央之視框衝突」⁷。一條鞭制度已然面臨挑戰，從緩和一條鞭與地方自治人事高權之衝擊與影響上，似應尋求與地方政府在某種程度上之妥協，以期中央一致性與地方自主權之平衡。

三、本研究即在前述背景下，從地方政府觀點，以新北市政府政風機構人員(以下稱本府政風人員)為對象，欲瞭解基層政風人員對一條鞭制度的看法(存廢)，及其受地方自治衝擊之協調思考解決方向，並探討基層政風人員流動趨勢與原因，及其有待解決之問題。此外，透過檢視地方政府政風機構人員(以下稱地方政風人員)管理現況，包含人事政策與制度、人力資源運用、業務負荷及工作流程簡化、人員激勵、專業知能、生涯發展、職權明確化等，提出未來變革方向。以上俱為本研究所欲探討及研究之目的，而本研究小組成員同時亦具有本府政風人員身分，亦為進行本研究之動機之一。

⁶ 「地方政府政風機構」指有別於依據中央部會等各級機關組織法規設置之政風機構，而係隸屬於地方自治團體行政機關之政風機構而言，包括現行六都等各直轄市及縣(市)政府政風機構暨其所屬政風機構。

⁷ 李衍儒，文官制度季刊(考試院八十周年慶特刊)-中央與地方政府對地方人事制度的視框衝突，頁 55-91，2009 年 12 月。

參、相關研究、文獻之檢討

本節主要參考各方先進就政風等一條鞭體系研究之精闢見解，彙整為本研究之基礎，並透過與其他如人事及主計一條鞭體系運作之差異化研究，歸納出現行地方政風機構人事困境與未來修正之趨勢，以利地方政風機構導出吸引人才，邁向優勢運作之政策方向。

其內容主要區分為二大範疇，首先是文獻蒐集及歸納部分，冀由參考其他先進之研究成果，充納為本研究之基礎，以站在巨人肩膀上之利基，拓增本研究案之視野。其次就現行政風人員之流動趨勢進行研究，探討地方政風人員的流動與中央政風人員的流動是否呈現一致化情形，如兩者不同，其差異程度為何？並參研地方政風機構人事作業與其他一條鞭機關（構）之差異性，以他山之石為例，針對研究發現去蕪存菁後，提出符合地方需求之人事政策內涵。本節文獻檢討結果並將於報告之結論與建議章節轉化為對政風人事政策之具體建議，俾提供主管機關在規劃或制定地方政風機構人事政策與管考作為參考。現針對上述二點分述如下：

一、文獻蒐集及歸納

（一）《我國政風人員工作滿足感之研究》⁸（羅仕郎，2001）

因政風人員工作滿足感程度高低，涉及個人需求及組織環境因素。本文旨在探討我國政風人員工作滿足情況，其係採問卷法收集初級資料，問卷內容計有工作特性量表、工作滿足量表、領導行為量表、政風人員對政風制度特性所感受的問題及個人基本資料等五大部分，除對樣本個人屬性特徵及環境屬性特徵進行分析外，並擷取國內學者修訂之「工作特性量表」、「工作滿足量表」及「領導行為量表」相關問題作為研究工具。

本論文係分別於各級政府及其所屬政風機構選定 30 個單位之政風人員作為樣本對象，計發出問卷 274 份，回收 229 份，有效回收率 84%。嗣經統計及分析後，得到以下結論及建議：就受試者工作滿足感總體情形而言，政風人員對於工作本身及工作夥伴的滿足感具有顯著差異。在工作本身，以男性滿足感高於女性、

⁸羅仕郎，我國政風人員工作滿足感之研究，國立台北大學企業管理學系碩士在職專班論文，2001 年 6 月。

薦任第六至九職等滿意程度最高；在工作夥伴以未婚者、約(聘)僱人員對工作夥伴滿意程度較高，而與學歷呈負相關。另政風人員除對陞遷構面稍感不滿外，其餘各構面的滿足尚屬中等程度。在機關屬性與工作滿足感的關係方面，服務機關層級與工作本身的滿足感有關，以鄉鎮市公所之滿足程度最高；機關首長表現之轉換型領導行為特質之程度不同，在工作本身、直屬長官及整體滿足感均有顯著差異，呈負相關。在工作特性與工作滿足之關係方面，在整體滿足上呈現顯著相關的狀態，其中又以自主性的相關最大。在政風制度特性與工作滿足相關構面之關係方面，大多數政風人員認為政風事務必須完全配合機關首長的意思辦理，並咸認政風機構應超然獨立於行政機關，爰政風機構之角色及定位問題亟待釐清，俾期激勵政風人員，提昇工作績效。為期充分發揮政風機構肅貪之職能，爰應健全人事陞遷管道、強化人力資源運用、建立完整之職期輪調制度並賦予政風人員高度之自主性。

(二)《我國政風機構組織設計之研究—新制度主義之分析⁹》(田國興，2003)

本論文係從政風機構的組織結構探討政風機構制度設計之合理性，而組織結構直接影響組織的功能，本文立論引述學者 Kast 所說：「組織結構雖不能代表整個組織系統，但它卻是機關組織的最重要一部分，因它乃是機關組織的架構，唯有它才能顯示機關組織活動的功能及關係。」故從政風機構的組織結構出發，探討政風機構受制度的限制與影響。

基於對政風機構組織再造的設計目標，在本文中採用新制度主義的研究途徑，解析政風機構組織設計及實際運作情形，並比照鄰近國家香港及新加坡廉政組織的設計及運作，最後提出我國政風機構組織改革意見、現行肅貪與防貪法令措施修訂等建議。

(三)《我國人事管理體制之探討¹⁰》(陳世萍，2006)

本文係透過對現行「一條鞭體制」人事管理制度之研究，瞭解我國人事管理

⁹ 田國興，我國政風機構組織設計之研究—新制度主義之分析，2003 年 6 月。

¹⁰ 陳世萍，95 年度人事行政研究發展作品-我國人事管理體制之探討（行政院人事行政總處），2006 年 3 月。

體制的特殊性及演變過程，並透過比較研究，探討美、英、法、德、日等國家人事管理運作模式以資借鏡，其中更從現行客觀環境的衝擊、角色功能的轉變及制式管理的問題等三個層面進行檢討，研析目前「一條鞭體制」運作困境，進而提出人事政策鬆綁之建議，以擴大授權、維持政策指導與監督及強化人員專業性等方式，積極推動策略性人力資源管理作為。

其對本研究提出貢獻為對政風人事政策鬆綁之參考建議，並就地方自治遭受之衝擊提供了協調解決之思考方向，也增加傳統政風人事政策朝向策略性人力資源管理移動的探討可能性。

（四）《一條鞭制度與地方自治¹¹》（紀俊臣，2008）

本文係針對「一條鞭」制度與地方自治之核心價值衝突為立論基礎，透過對政風機構組織研析與地方制度法修正後產生之不適應性，進而檢討「一條鞭」制度之存廢問題。其對本研究提供了地方自治核心價值可資參考的理論基礎，以及未來地方政風機構人事制度規劃之合理建構。

（五）《地方政府組織改造策略之研究¹²》（內政部民政司，2008）

本研究係內政部鑒於我國中央政府的組織改造已進入落實階段，而關於地方政府的改造部分，雖然地方制度法以及地方行政機關組織準則的訂定，已開啟第一波的組織改革，但就未來整體改造的策略與方向，仍需作進行進一步的討論，故提供相關研究發現如下：

- 1、在地方自治的「制度性保障」之下，中央政府僅能作框架性的規範。
- 2、中央政府組織改造的策略雖然具有參考性，但仍須兼顧地方的因地制宜性。
- 3、組織結構，諸如組織層級、控制幅度、專業化、工作設計、衝突解決、報酬、資源依賴、公共課責等因素，都會直接或間接的影響一個地方政府改造的方向。
- 4、德國與美國均強調地方政府有組織的自主權，並未如我國設有地方行政機關組織準則的規定；而英國地方政府的改造經驗強調公民社會的組織發展、公共議題的

¹¹ 紀俊臣，府際關係研究通訊第一期—一條鞭制度與地方自治，2008年3月。

¹² 內政部民政司委託研究報告，地方政府組織改造策略之研究，2008年4月。

整合、地方政府間的夥伴關係、組織的流程再造，以及各類地方治理機制的建立等。

- 5、本研究以組織經濟學的觀點，將地方政府組織，依業務功能區分為管制型組織、行政型組織、規劃型組織以及服務型組織。並經迴歸模型之分析，目前各單位之員額數量較不具適度規模。而依功能區分後，發現在管制型與行政型組織，員額規模有相當之改善空間；而規劃型組織與服務型組織之分析結果則較具最適規模，可藉此分析結果，進行員額調整。

（六）《中央與地方政府對地方人事制度的視框衝突¹³》（李衍儒，2009）

本文研究指出，我國人事制度自威權轉型以來，中央政府對於地方人事制度仍持威權體制時期一條鞭式的管制心態；地方政府則基於民選地方行政首長實踐政策承諾之必要性、人事制度之因地制宜、地方首長人事權之完整性、地方機關職務列等偏低等理由為立論基礎，一方面希冀另訂地方公務員法以為解決之道；另一方面，又希望中央與地方公務人員能夠適度交流，其間所生矛盾弔詭的情形等，均導致中央與地方政府對地方人事制度產生嚴重的視框衝突。因此，本文試圖就問題現況、歷史系絡及國外相關制度加以分析，歸納我國中央及地方政府對地方人事制度之視框衝突，並試圖參酌治理與民主行政等相關理論進行視框批判，以探究我國是否有另訂地方公務員法制之必要，提供後續可行方向。

（七）《人事一條鞭制度與地方自治人事自主權關係之研究¹⁴》（行政院人事行政局，2009）

本文係針對我國「人事人員管理一條鞭制度」（以下簡稱人事一條鞭制度）對地方自治人事權之影響進行探討，文中明白表示，人事一條鞭乃是輔助機關首長辦理各項人事業務的制度設計，並同時接受來自上級人事主管機關的監督。就制度設計特性看來，人事一條鞭的意義在於維持機關人事單位具有自主運作的地位，而能免受政治力量影響與干擾；但在實務運作上，其「雙重隸屬」的特性，亦即人事人員一方面在機關中需要作為首長的幕僚，但同時在整個人事管理體系內，

¹³ 李衍儒，文官制度季刊(考試院八十周年慶特刊)-中央與地方政府對地方人事制度的視框衝突，頁 55-91，2009 年 12 月。

¹⁴ 行政院人事行政局研究報告，人事一條鞭制度與地方自治人事自主權關係之研究，2009 年 11 月。

其卻也同時受到上級人事主管機關監督與影響，故對於人事人員角色與功能而言，究係該以機關首長為主抑或是以上級人事主管為準，難免產生困擾。

而當前臺灣的環境發展系絡下，人事制度受到地方治理、行政革新與政府再造等國家發展潮流之影響，使得地方政府自主意識高漲，進而加深其對自主權的重視；反映在人事人員管理上，則是部分地方政府首長積極爭取對地方機關人事人員管理權的掌握，在人事一條鞭原則下，其仍難以完全獲得自主運作權利，而須依據「人事管理條例」及相關規定辦理，此即產生互相干預的情形。

事實上，人事一條鞭制度與地方自治人事自主權之主張，乃呈現出各自發展的現象，特別是在 1999 年「地方制度法」修正通過後，各級地方自治團體之人事單位主管須依「專屬人事管理法律任免」乙節，似乎直接造成地方自治核心權限的衝突與挑戰，故人事一條鞭制度與地方自治概念間衝突的調和，乃成為持續被關注的議題，誠然，依照「行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點」(2009.8.11)相關規定，地方首長在人事人員任免與考核上已取得實質影響力量，但是人事一條鞭制度的基本架構與精神仍在，職是之故，釐清人事一條鞭制度與地方自治人事自主權兩者間的關係，乃是解決兩種觀念間衝突，同時健全地方政府人事人員管理的基本課題。

本文研究進行主要分為三個階段：首先，從文獻蒐集、各國經驗分析，以及學者專家與實務界焦點團體座談三層面，蒐集人事一條鞭制度在今日地方政府運作環境中所可能產生的問題，以及其在實務運作上，對地方自治可能產生的影響；其次，舉辦兩場實務與專家焦點團體座談會，分別邀請國內人事行政、公共管理學者與會；以及考試院、銓敘部、內政部等中央機關，以及二十五縣市人事機構代表，希望分別從學術與實務立場，針對本研究第一階段所整理之相關問題，並基於本身專長與經驗提供建言；第三，研究團隊彙整相關意見後，編製問卷對各級地方政府人事人員(含主管及非主管)進行普查，同時對四位長期擔任中央或地方人事單位主管之專家進行深度訪談。

綜合上述意見蒐集與研究過程，本文研究可資參考結論略述如下：

- 1、人事一條鞭制度容或與地方自治或地方自主理念有所扞格，然而在五權憲法基本法制，以及單一國中央政府對地方政府需擁有一定指揮監督權的角度而言，其存在乃具有正當性與必要性。
- 2、目前人事人員在地方政府中，不僅只是純粹辦理人事業務，且更在機關內部管理、創新意見導入、人員學習，乃至於機關整體發展等重大議題上，提供首長宏觀性與專業性的建言，同時對於地方政府組織規模控管與維護公務人員權益上，亦有不可或缺的重要性。
- 3、各國人事管理制度與經驗，各有其國體、文化，以及制度等特殊背景，其中因應環境變革所採行的創意作法，固然值得我國參考，然而就制度本身，則與我國人事一條鞭間具有極大落差，而不宜參考引用。
- 4、人事一條鞭制度變革與未來政府組織改造過程中，行政院人事行政局地位與功能之調整，應分開處理，也就是即便行政院人事行政局未來轉變成「非部會層級的行政院幕僚」，而可能連帶調整人事單位的運作方式，但在五權憲法體制不變的前提下，由考試院主管，延伸至中央與地方各機關人事一條鞭制度仍然不變。
- 5、另外在策略建議部分，本研究也提出下列幾點建議供各方參考：
 - (1)儘管人事一條鞭制度有其法定地位與重要性，但執行過程則應尊重地方首長，並考量地方政府運作需求。
 - (2)地方人事機構設置應以單獨設置為原則，除非因機關人數有限、業務需求有限，或是其他特殊情形時，方採取合併設置或兼辦方式。
 - (3)加強各級人事人員任免程序的透明度，使符合資格且有意願者，均可經由此程序獲得參與遴選的機會。
 - (4)上級主管機關派任人事主管時，應主動與地方首長溝通，並具體回應首長用人需求及相關意見。
 - (5)強化人事人員對人事相關法令的嫻熟程度，同時提升其人力資源管理與發展知能，亦即人事人員不僅能提供機關首長關於人事管理法制專業的意見，更能協助運用

並活化機關人力資源。

(6)地方人事主管年終考績，以及人事單位績效考核，首長意見均應能產生實質影響力量。

(8)配合中央政府組織改造，行政院人事行政局未來應強化地方人事行政業務研發，以及各級地方人事業務橫向協調連繫之功能。

(八)《中央與地方人事制度分立之研究¹⁵》(考試院，2017)

本文係從中央政府與地方政府之權責出發，研究指出中央政府所負責推行者多屬全國政務，對各行政機關均有指揮監督之權責；而因地方政府對地方自治之需求，其必須有一定之人事自主權。此情況導致中央與地方政府對地方人事制度產生嚴重的衝突。文中亦指出，我國公務人員制度，不採中央與地方分立的雙軌制(dualism)，而是採一般單一國家慣用的中央與地方公務員一體適用單軌制(monism)。有鑑於此，本文乃針對中央與地方政府的人事制度差異，探析地方政府的人力運用問題。

本次研究總問題意識為：中央與地方人事制度是否應走向分立？議題之範圍為「中央與地方職務列等」、「中央與地方員額編制(包含考試與任用)」，以及「中央與地方人事權衝突」等議題。而本研究使用文獻分析、深度訪談、焦點座談與銓敘資料庫分析等方法，彙整與蒐集論述之基礎。根據相關資訊與數據分析，文中認為現階段暫時仍無須訂定地方公務人員法。惟有數項中央與地方人事衝突或地方自治需求議題，仍需要後續研究，探明各項人事制度業務中的爭議所在，作為現行制度下彈性調整與漸進改革的基礎。

(九)小結

綜整上述文獻蒐集結果，就本研究主題可資參考之發現與意見歸納如下：

- 1、政風工作滿足感對政風人員服務地區意願具有重大影響。
- 2、政風機構組織設計的合理性攸關政風人事流動趨勢。
- 3、針對「一條鞭」體制運作困境研析，進而提出人事政策鬆綁之建議，以擴大授權、

¹⁵ 考試院委託研究案，中央與地方人事制度分立之研究，2017年3月。

維持政策指導與監督及強化人員專業性等方式，並就地方自治遭受之衝擊提供了協調解決之道，以朝向建構策略性人力資源管理方向進行思考。

- 4、就地方自治核心價值可資參考的理論基礎，進行未來地方政風機構人事制度規劃之合理建構。
- 5、在地方自治的「制度性保障」之下，針對未來政風人事政策規劃，中央政府能否僅作框架性規範，並兼顧地方的因地制宜性格。
- 6、有無必要針對地方政風人事制度另訂特別規定。
- 7、政風人事政策規劃應注意一條鞭制度與地方自治概念間衝突的調和，並正視地方首長在人事上之實質影響力，考量地方政府運作需求，主動與地方首長溝通之基礎下，繼續維護政風人事一條鞭制度之正當性與必要性。
- 8、針對中央與地方人事衝突或地方自治需求議題，透過授權或其他適當作為緩和衝突，並在現行制度下進行彈性調整與漸進改革。

整體而言，本研究冀望透過上述文獻歸納結果提供未來研析方向，並將研究成果提供地方政風機構進行地方人事制度之相關管理建議，以形成具有地方特色之政風人事政策內涵。同時也提供中央主管機關作為規劃或制定地方政風機構人事政策與管考作為之參考，以將傳統政風人事管理制度朝向建構策略性人力資源管理邁進。

二、現行政風人員流動趨勢

(一)中央與地方政府政風人員流動現象初探

政風機構雖採一條鞭制度，但中央與地方政風機構之組織結構仍有本質上不同，兩者間人員的流動亦呈現差異性。例如中央政風機構便存在「陞遷瓶頸」問題，以「簡薦委官職等制」為例，其官職等、職稱及員額配置多為簡任或薦任第九職等主管、薦任第九職等或第八職等非主管與薦任第七職等以下科員、委任第五職等以下助理員或書記等職缺，然實務上因員額較精簡，除較具規模之主管機關政風機構外，一般政風機構常見之組織型態即簡任主管領導薦任第九職等以下非主管甚或委任職等同仁，或是薦任主管領導下一職等非主管甚或委任職等同仁，

此種組織型態因無法涵蓋政風人員陞遷序列，而一條鞭制度下亦排除了跨職等權理或陞遷之可能，導致多數中央政風人員面臨陞遷，即須往其他（中央或地方）政風機構流動，以新北市政府政風機構為例，其近年流動情形如下表 1 及圖 1。

表 1 新北市政府政風人員歷年流入情形統計表

年度	歷年流入情形					
調動原因	01 考試錄取	02 上網投缺及 03 廉政署調動				04 外補
		中 央 陞 遷	中 央 平 調	地 方 陞 遷	地 方 平 調	
102 年	35	5	3	2	2	0
103 年	16	5	2	4	2	2
104 年	14	4	1	3	2	2
105 年	16	1	2	1	1	0
106 年	18	6	2	3	0	0
合計一	99	21	10	13	7	4
合計二	154					

附註：詳細流入情形之分析，請參閱【附錄一】。

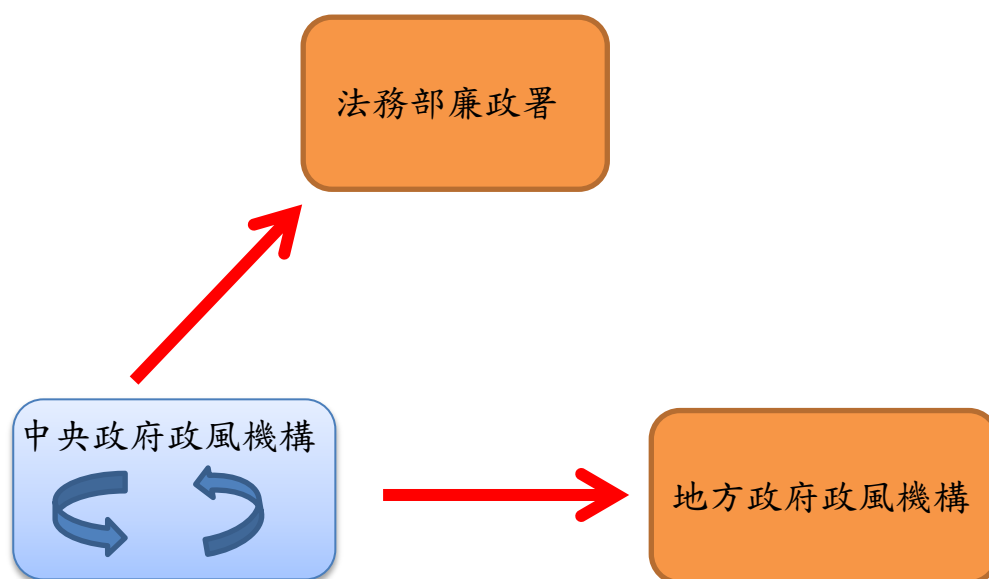


圖 1 中央政府政風機構人員流動趨勢圖

（資料來源：研究者自行繪製）

另一方面，地方政風機構則由於其組織結構、相關職缺配套與陞遷情形較為完整穩定，其人員多呈現在內部流動之現象外，仍存在偏重執行面(與中央政風機構相較之下，較缺乏政策面之歷練)人員流失問題。由於地方政風人員在觀念上普遍認為中央政風機構職等較高，甚具發展潛力，而地方政風機構除職等較低，亦不易有參贊或歷練政(決)策之機會，故除考試錄取分發之新進人員偏愛選填中央政風機構職缺外，地方政風人員亦有極高比率傾向中央政風機構流動，以新北市政府政風人員為例，其流動情形如下表 2 及圖 2。

表 2 新北市政府政風人員歷年流出情形統計表

年度	歷年流出情形								
調動原因	01 考試 分發	02 上網投缺及 03 廉政署調動					04 調非	05 退休	06 辭 職
		中 央 陞 遷	中 央 平 調	地 方 陞 遷	地 方 平 調	地 方 降 調			
102 年	1	1	8	2	3	0	0	0	3
103 年	3	3	10	3	3	1	2	1	0
104 年	2	0	10	1	3	0	2	4	1
105 年	3	1	7	0	2	0	2	2	1
106 年	0	3	8	0	0	0	1	2	0
合計一	9	8	43	6	11	1	7	9	5
合計二	99								

附註：詳細流出情形之分析，請參閱【附錄一】。

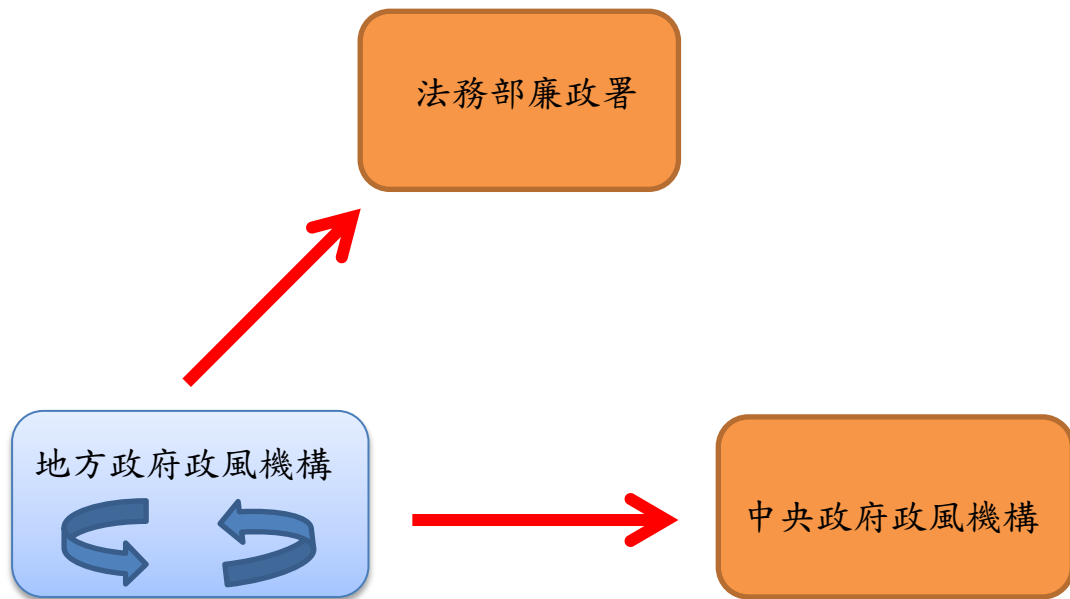


圖 2 地方政府政風機構人員流動趨勢圖
(資料來源：研究者自行繪製)

從以上趨勢圖及分析觀察發現，中央或地方政風人員流動的趨勢呈現一致，但其背後原因卻不盡相同，仍各自形成不同層次的問題，此部分之論述將留待後續章節再予敘明。

(二) 地方政府政風機關(構)與其他一條鞭機關(構)差異性分析-以新北市政府為例

1、新北市政府政風機構人事作業初探

以研究者目前所任職之新北市政府政風機構為例，包含政風處(以下稱本處)及所屬政風機構，其編制員額計 224 人，預算員額為 198 人，截至 106 年 10 月 2 日止，現職人員為 177 人，在職率為 89.39%(現職人員/預算員額)。其中市府一級機關政風機構計 22 個(新聞局、人事處、法制局、原住民族行政局、客家事務局等 5 個機關尚未設置)、二級機關政風機構計 12 個(勞動檢查處、市場處及就業服務處等 3 機關已設置政風室，惟無預算員額)、區公所政風機構計 18 個(深坑區、石碇區、坪林區、三芝區、貢寮區、金山區、萬里區、烏來區、石門區、平溪區及雙溪區等 11 個公所迄未設置)。其編制及預算員額現況如表 3。

表 3 新北市政府政風處暨所屬政風機構 106 年預算員額統計

單 位 員 額	本府			區公所	合計
	政風處	一級機關	二級機關	18 區公所	
編制員額	50 人	22	15	32	225 人
	(含 5 個非政風職務)	112 人	31 人		
106 年 預算員額	42 人	22	12	32	198 人
	(含 5 個非政風職務)	101 人	23 人		
現職	39 人	22	12	29	177 人
	(含 4 個非政風職務)	88 人	21 人		

(資料來源:研究者自行整理)

其次，在文化史觀研究經驗上，常表現出一種方式，即欲知組織文化態樣，須從基礎內涵研究開始。故欲知悉政風機構人才流動之趨勢與原因，首應瞭解政風人事運作態樣，而本研究主題既為「地方政府人事治理之研究~以新北市政府政風機構為例」，當從新北市政府政風機構人事作業方式出發，以進一步瞭解政風人事政策及實務運作之內涵。

大抵而言，目前新北市政府政風機構遇職缺須派補者，其人事異動作業類型大致分類如下¹⁶：

(1)簡任第十職等以上人員：

每半年由廉政署通函各主管機關政風機構調查所屬政風人員「陞任簡任職務推薦順位表」及「簡任政風人員陞遷地區意願調查表」後，由法務部廉政署統一遷調。

(2)薦任第八職等至薦任第九職等人員：

由設置甄審小組之主管機關政風機構於每月 5 日前填報「遴薦職缺報核表」陳報廉政署並協調由該署統籌規劃或按一定比例公開上網，其餘經廉政署審核後，由主管機關政風機構自行遴薦適任人員並召開甄審小組暨考績會審議通過後，以

¹⁶參考新北市政府政風處提供本研究小組關於新北市政府政風機構職缺異動調整類型參考資料彙編，2017 年 8 月。

派免建議函陳報廉政署辦理遷調並核發派令（廉政署仍須召開會議審議後，簽陳法務部長核派）。

(3)薦任第七職等以下人員：

此類型之遷調不須納入「遴薦職缺報核表」，其屬陞遷性質者，仍須由本處召開甄審暨考績委員會審議通過後，以派免建議函陳報廉政署辦理遷調並核發派令（廉政署仍須召開會議審議後，簽陳法務部長核派）。

綜上可知，目前新北市政府政風機構遇職缺須派補者，不論何種職缺或採何種形態辦理，最終皆須經由廉政署完成派免程序並核發派令，即所有政風人員之異動皆由廉政署統籌辦理。

2、新北市政府人事機構與主計機構人事作業簡介

俗云「他山之石可以攻錯」，欲研究地方政風人員流動之趨勢與原因，同屬一條鞭體系之地方人事、主計機構作業方式當有極大之參考價值，故針對新北市政府人事機構與主計機構之人事作業，本文亦概略介紹，析述如下：

(1)新北市政府人事機構作業方式：

有關新北市政府人事機構人事遷調之實務運作，按「行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點」、「人事人員陞遷規定」及「新北市政府人事處及所屬人事機構人事人員陞遷序列表」等規定，人事人員之遷調派免程序，依下列規定辦理：

- ① 簡任第十二職等以上人事處處長，由行政院人事行政總處（以下稱人事總處）簽報院長核定後，以總處令發布。
- ② 直轄市政府（以下均含準用直轄市組織之縣政府）及中央主管機關人事處副處長，由人事總處遴定發布。
- ③ 跨列簡任第十職等及直轄市政府單列簡任第十職等人事佐理人員由主管機關人事機構依規定程序發布，並副知人事總處。
- ④ 原各級人事機構職務單列或跨列薦任第九職等以上人事室主任、科長、組長，由主管機關人事機構依規定程序辦理甄審（選），並填列「甄審（選）作業紀錄表」，以派免建議函報請人事總處核派。但具機關性質之主管機關人事機構，科長得免

經甄審（選），以派免建議函報請人事總處核派。惟因應地方政府運作需求，此序列人員陞遷作業現已授權地方主管人事機構自行核派，故按 105 年 1 月 1 日生效之「新北市政府人事處及所屬人事機構人事人員陞遷序列表」規定，陞任該處薦任第九職等科長及主任，依「公務人員陞遷法」第 10 條之規定，得免經甄審，由處長核定逕予陞遷。另同序列秘書、視察、專員陞任該處所屬人事機構薦任第九職等主任職務，須辦理甄審。

- ⑤各級人事機構薦任第八職等以下人事主管，由主管機關人事機構依規定程序發布，並副知人事總處。
- ⑥各級人事機構薦任第八職等以下人事主管以外之人事佐理人員，由主管機關人事機構依規定程序發布。

由上述規定可知，現行新北市政府人事機構在一定職等以下係授權地方主管機關人事機關(構)逕行核派，顯較政風體系更具彈性。

(2)新北市政府主計機構作業方式：

有關新北市政府主計機構人事遷調之實務運作，按「主計機構人員設置管理條例」、「主計機構編制訂定及人員任免遷調辦法」、「主計人員遷調規定」及「新北市政府主計處所屬薦任第八職等以下主辦人員職期遷調作業原則」等規定，主計人員之派免遷調程序，依下列規定辦理：

- ① 行政院主計總處(以下稱主計總處)單位主管或副主管與所屬主計機構職務列等相當之主辦人員或副主管間之遷調、主計總處單位主管間之遷調、各一級主計機構主辦人員之遷調及地方議會主辦人員之遷調由主計總處檢討統籌辦理。
- ②各級主計機構職務列等最高為簡任第十職等以上佐理人員及職務列等最高為薦任第九職等以上主辦（管）人員之遷調，由各一級主計機構彙案檢討；如有辦理跨一級主計機構之遷調者，應先徵詢各該一級主計機構同意，並均以派免建議函陳報主計總處核辦。
- ③前述各款以外之各級職務列等相當主辦人員、各級職務列等相當佐理人員之遷調，由各該管一級主計機構依授權規定檢討核辦。

④主計總處職務列等相當佐理人員之遷調，由各該管單位檢討核辦。

3、地方政風機構人事作業與其他一條鞭機關（構）之比較-從地方自治觀點研析

地方政風機構人事作業已如前述，仍由廉政署統籌辦理，此雖可收方便人事管理、公開公平執行人事業務、適才適所、達成機關特定之組織目標等優點，惟仍須面對與地方自治之扞格。蓋依地方制度法等相關規定，地方自治團體享有地方人事高權，此亦屬地方自治之基本核心權力，參照司法院大法官會議釋字第 498 號解釋意旨：「地方自治為憲法所保障之制度。基於住民自治之理念與垂直分權之功能，地方自治團體設有地方行政機關及立法機關，其首長與民意代表均由自治區域內之人民依法選舉產生，分別綜理地方自治團體之地方事務，或行使地方立法機關之職權，地方行政機關與地方立法機關間依法並有權責制衡之關係。中央政府或其他上級政府對地方自治團體辦理自治事項、委辦事項，依法僅得按事項之性質，為適法或適當與否之監督。地方自治團體在憲法及法律保障之範圍內，享有自主與獨立之地位，國家機關自應予以尊重。…」以及釋字第 527 號解釋意旨：「地方自治團體在受憲法及法律規範之前提下，享有自主組織權及對自治事項制定規章並執行之權限。地方自治團體及其所屬機關之組織，應由地方立法機關依中央主管機關所擬訂之準則制定組織自治條例加以規定，…」可以發現，現行地方政風機構人事作業仍然極度挑戰地方自治人事高權，此係我國政風組織採取人事一條鞭的特殊情形；而參考人事及主計等其他一條鞭體系之運作，皆採取一定職缺或職等部分授權地方自主處理之制度，以緩和對地方自治之干涉程度，並以之求取中央人事一條鞭與地方自治人事高權之平衡，以免破壞憲法制度性保障地方自治的基本要求。事實上，中央與地方權限劃分，可說是在考量中央施政一致性，以及尊重地方自治兩因素下的折衷：在反映地方多元條件或利益的需求上，中央政府事實上也不能完全主導地方事務；反之，地方也不能全然基於本位立場強調自我利益，從而破壞憲法或法律所規範的一致性標準。故應從地方政風機構人事作業方式與其他一條鞭體系作業之差異處進行檢討，在達成政風組織目的及尊重地方自治之平衡考量下，尋求合理的人事授權機制，以緩和現行地方政風機構人事作業方式對地方自治人事高權之衝擊與

影響。

(三) 地方政風人員流動趨勢與原因之研析

承前述，中央與地方政風機構人員流動原因，因其背後原因不盡相同，仍各自形成不同層次的問題。本研究主題為「地方政府人事治理之研究~以新北市政府政風機構為例」，故為集中焦點，探討重點將著重於地方政風人員流動趨勢與原因。基此，本文運用「SWOT 分析法」¹⁷針對地方政風人員流動原因進行分析，從「有利 vs. 不利」及「內部 vs. 外部」兩個構面，分析地方政風機構面對其人員流動情形，所處內部環境之優勢、劣勢，以及所面臨外部環境機會與威脅，以檢視地方政風人員流動趨勢所顯現之問題，並提出解決方案以有效改善人事治理方針，如表 4。

表 4 地方政風人員流動原因 SWOT 分析表

內部環境	優勢(strengths)	弱勢(weakness)
	1. 組織結構完整。 2. 職缺配套陞遷較穩定。 3. 機關彼此臨近，人員較易獲得支援及協助。	1. 職缺職等較低。 2. 業務較偏執行面向。 3. 職務歷練廣度不足。
外部環境	機會(opportunity)	威脅(threat)
	1. 中央職缺緊縮，地方職缺相對選擇性多。 2. 進用人力年輕化，具競爭力。 3. 職務調動範圍相對穩定。	1. 地方制度法對政風人事運作之影響。 2. 整體政風政策工作歷練不足。 3. 業務職權尚未法制化。

(資料來源：研究者自行繪製)

經由上述 SWOT 矩陣分析發現，內部優勢為組織結構完整、職缺配套陞遷較穩定及機關彼此臨近，人員較易獲得支援及協助。在此基礎下，雖然地方政風人

¹⁷ 強弱危機分析 (SWOT Analysis)，又稱強弱危機綜合分析法、優劣分析法、TOWS 分析法或道斯矩陣，是一種企業競爭態勢分析方法，是市場行銷的基礎分析方法之一，通過評價企業的優勢 (Strengths)、劣勢 (Weaknesses)、競爭市場上的機會 (Opportunities) 和威脅 (Threats)，用以在制定企業的發展戰略前對企業進行深入全面的分析以及競爭優勢的定位。而此方法是 Albert Humphrey 於 1964 年所提出來的。

員仍有向中央政風機構流動之趨勢，但隨著中央政風機構職缺緊縮，地方政風機構因地方政府升格(直轄市)而擴編職缺，而廉政署重新調整人事政策工作也逐趨整合完成，凡此均為促進地方政風機構人事治理穩定之助力；至於地方政風人員流動的弱勢與外部威脅，如職缺職等較低、業務較偏執行面向、職務歷練廣度不足、地方制度法對政風人事運作之影響、整體政風政策工作歷練不足，以及業務業務職權尚未法制化等問題，則有賴廉政署妥為完善規劃與配套，始能將阻力轉為助力，化危機為轉機。

此外，地方政風機構雖然極欲留住優秀人才，惟仍普遍向中央流動，為探討其問題癥結，本文擬運用要因分析法(俗稱魚骨圖法，如下圖 3)，以地方政風人員流動趨勢為標的，分別就「廉政署人事政策」、「整體職缺環境結構」、「地方政風機構人事治理」及「工作尊嚴與滿足感」等四大面向，探討形成地方政風人員流動趨勢之原因，並逐一檢討可能之問題，以利提出解決方案。以下即針對這四大面向分別論述之。

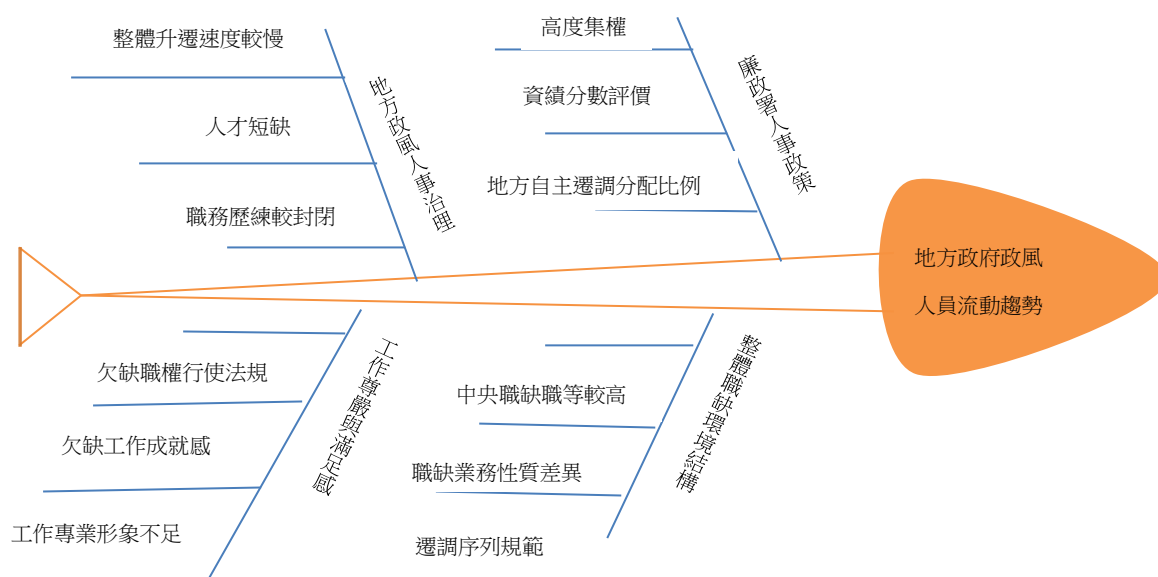


圖 3 地方政府政風人員流動趨勢問題檢討分析圖

(資料來源：研究者自行繪製)

1、廉政署人事政策

- (1)廉政署人事作業高度集權，未能兼顧地方制度法之核心價值(地方自主人事高權要求)，呈現相關授權配套不足。
- (2)資績分數評價常因職缺銜補困境個別調整，治標不治本，未能整體評估考量，建置標準化參考指標。
- (3)地方自主遷調分配比例過低，未能有效吸引人才下鄉服務。

2、整體職缺環境結構

- (1)中央相類似業務性質職缺職等較高，導致人才頻向中央流動。
- (2)職缺業務性質差異性高，中央職務較偏政策面，而地方職務較偏執行面。
- (3)陞遷序列規範因採全國一條鞭作業，地方人事作業彈性不足。

3、地方政風人事治理

- (1)職務歷練較為封閉，地方政風人員遷調多為各地方機關間彼此互調，職務歷練性質雷同度高，較欠缺跨域職務歷練。
- (2)地方政風職缺常因人才短缺導致一人身兼數職，長期以來形成惡性循環，最終將造成人才出走之窘境。
- (3)地方政風職缺因組織結構較完整，陞遷歷練較多，整體陞遷速度較慢。

4、工作尊嚴與滿足感

- (1)欠缺職權行使法規，導致部分工作無法可依，相關權益保障不足。
- (2)政風工作因一條鞭管理，相關工作要求未必符合機關特性，而部分工作配合機關辦理又不具績效評鑑效益，常有執行工作卻顯無益感受，欠缺工作成就感。
- (3)政風工作因接納各機關過多臨時交辦業務，造成雜務干擾現象；抑或過於著重非屬防貪、反貪及肅貪之其他業務，不易型塑廉能專業形象。

綜合上述因素歸納而言，整體政風人員流動之問題仍有共通性之原因與困境極待解決，茲分別析述如下：

1、現行單一政風機構組織結構無法配合廉政人事陞遷序列順利運作。

誠如前述，現行單一政風機構組織結構常無法配合政風一條鞭之人事陞遷序列規

範，形成陞遷瓶頸並導致人才出走，進而造成人才不足及一人身兼數職之亂象，長期運作下形成惡性循環，更加無法留住人才。

2、政風人事授權不足導致人事作業缺乏彈性。

政風人事因中央高度集權，未能參照其他一條鞭體系採取部分授權之作業模式，導致地方政風人事運作彈性不足，且在地方制度法之規範排擠下，部分地方政風職缺常處岌岌可危狀態，遇有職務出缺卻無法立即派補，埋下預算員額遭移撥業務單位之潛在隱憂。

3、政風職缺調整機制並無全面配套之人事陞遷制度，導致勞逸不均或同工不同酬現象。

政風職缺因配置各機關，故各政風職缺無論工作態樣或待遇酬勞皆不盡相同，而廉政署未必了解各機關工作全貌，卻統籌管理全國政風人員遷調業務，在面臨相關政風職缺調整作業時，常未全面配套人事陞遷制度，導致個案產生勞逸不均或同工不同酬現象。

4、政風機構以績效考量為前提，缺乏整體人才培訓規劃。

各政風機構受限績效管考及人事考績遷調之影響，人事作業常優先解決眼下現存問題，況且因政風人才流動頻繁，各政風機構對於機關內整體人才培養作業較無積極性之一致性作法，缺乏整體人才培訓規劃。

5、政風職權執行法規依據不足，欠缺工作尊嚴與滿足。

現行政風工作依「政風機構人員設置管理條例」第 4 條規定，除辦理反貪、防貪及肅貪業務外，尚包含公務機密與機關安全維護及其他政風工作，惟「其他政風工作」一詞屬不確定法律概念，常因服務機關屬性不同而有不同解釋，此項立法目的原希望在原則性政風工作外，提供例外的工作法律基礎，惟各政風機構此種臨接業務常喪失其例外性格，而成業務執行常態，除不利廉政本職業務推展外，亦難形塑政風專業廉政形象。

而早期政風業務之執行常憑藉行政命令或機關函令辦理相關作業，近期雖已依法辦理業務，惟相關職權行使仍欠缺法規，需另以專簽機關首長授權方式辦理相

關業務，甚或無明確作業依據者，僅能參照一般法規作業標準為依據，常造成政風人員無所適從或標準不一，上述兩項原因致使政風人員嚴重欠缺工作尊嚴與滿足感。

肆、研究方法

本研究除採用「文獻分析法」蒐集與研究主題相關之文獻，透過檢視、理解、歸納及轉化，成為研究基礎，並歸納各個研究(文獻)之發現，透過研究設計以實證本研究對象是否具有相同趨向或態度，以此將採用量化之「問卷調查法」與適合質性研究之「焦點團體法」，進一步就研究對象進行相互驗證，以瞭解新北市政風機構人員之真實認知與態度。有關以下之研究設計將分為研究架構、研究方法、研究對象、研究內容與範圍、研究限制與過程等論述之。

一、研究架構

本研究首先使用文獻分析法，以探討人事管理及一條鞭體系與地方自治之關聯性，其次運用問卷調查法與焦點團體法，以蒐集並瞭解研究對象對於前述議題及現行政風人員管理之真實經驗與感受，其研究架構如圖 4。

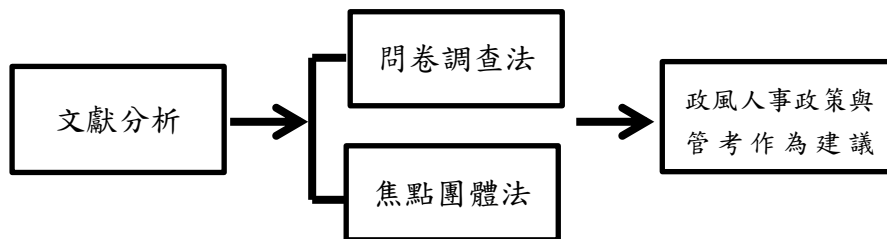


圖 4 本研究之研究架構圖

(資料來源:研究者自行繪製)

二、研究方法

- (一)文獻分析法：蒐集相關研究與文獻並歸納一條鞭制度與地方自治核心之人事高權衝擊的緩和之道，並探討地方政風人員的流動趨勢與原因，及其隱含問題。
- (二)問卷調查法：以新北市政府政風機構人員為問卷受訪對象，瞭解對一條鞭等議題之看法。
- (三)焦點團體法：根據設定之議題，從新北市政府政風機構人員中選擇訪談之參與者，藉由參與者彼此激盪與互動，進行一種有組織式的團體討論，以蒐

集對政風人事管理現況(包含人事政策與制度、人力資源運用、業務負荷及工作流程簡化、人員激勵、專業知能、生涯發展、職權明確化等議題)之看法與建議。

三、研究對象

本研究係以研究者目前服務機關即本處暨所屬政風機構人員為對象，針對一條鞭於政風機構是否合宜、人員流動，乃至業務負荷與工作流程簡化、士氣激勵與專業知能之提升等，均以該等人員為標的，所使用之實地觀察、問卷調查或焦點團體座談等亦以該等人員為研究對象。

四、研究內容與範圍

本研究從地方政府「人事治理」觀點，探討一條鞭與地方自治之齟齬及協調思考解決方式，另從地方政風人員流動趨向，逐步探討其流動之原因癥結，以及對現行政風人事管理制度現況之剖析，嘗試提出不同於中央觀點之因應變革之道，其研究內容將置重點於：

- (一)相關研究、文獻有關中央一致之人事權與地方自治之權限衝突及其因應方式。
- (二)地方政風人員流動趨勢與原因，以及待解決問題。
- (二)地方政風人員對政風人事管理現況之看法與建議。

五、研究限制與過程

本研究受限於探討中央與地方政風人員流動之相關研究或文獻稀少，因此僅能就蒐集到之文獻進行檢視，另方面由於係以地方政府政風人員為研究對象，研究母體未含蓋全國政風人員，因此有關之比較僅呈現地方政府政風機構之實際狀況，進一步講，產出之研究成果，係以地方之觀點提出研究發現與建議，至於全國性之系統性研究仍有賴政風之中央主管機關統籌資源進行相關研究，惟本研究不妨視為未來該研究之前奏或一部份，或可供中央主管機關未來進行類似研究之參考。

六、調查過程

本研究採用問卷調查法與焦點團體法，調查問卷係於主旨及背景說明與文獻檢討之基礎上擬訂而成，以為探討新北市政府政風機構人員對於政風人事政策及制度等之看法；至於焦點團體法，則是透過與本研究主題有關之議題，在事先選取之人員中，透過對該議題之進行討論與評論，藉由團體成員彼此之互動過程，以蒐集所需之資料，可使參與者之意見聚焦而深入，蒐集到豐富而有深度之意見。以下即就本研究之資料蒐集方法依序說明其操作過程與初步分析。

(一)問卷調查

1、調查過程與方式

本研究問卷調查對象、問卷設計、調查方式、執行期間等情形，分別說明如下：

(1)調查對象

本研究問卷調查對象，係以任職本處及所屬政風機構之現職政風人員，共計 156 人(不包括參加法務部廉政署廉政研習中心廉政人員訓練班受訓人員、支援法務部廉政署各單位及留職停薪等人員)。

(2)問卷設計

本研究問卷調查之書面問項內容，區分為「人員進用」、「業務分配」、「工作簡化」、「激勵士氣」、「提升專業知能」等 5 個面向，共 22 個問項(詳如表 4)。

表 5 題組及問項內容

題 組	問 項 內 容
人員進用	己身任現職方式？
	己身從何機關單位調任現職？
	己身任現職年資？
	己身曾任職新北市政府機關數？
	己身如有機會選擇，最希望調任下列何機關單位？
業務分配	己身認為主管的工作指派與分工很合理
	整體而言，己身不需要經常加班且業務在能力負擔限度內。

	己身工作能發揮專長和能力。
	己身之主管會公平對待同仁。
	己身認為所屬政風室現職人力數能充分應付機關政風業務。
工作簡化	己身工作能在長官交辦時效內完成。
	己身認為現有工作項目仍有簡化流程之必要。
	主管會主動找己身討論如何簡化工作流程，讓工作更有績效。
激勵士氣	己身覺得身為機關政風人員，能夠受到機關同仁的尊重。
	目前工作內容來說，對己身表現感到滿意。
	目前的陞遷狀況符合己身期待。
	覺得未來幾年間，己身陞遷的機會很高。
	在己身單位中，工作績效表現優秀之同仁，經常能獲長官肯定及陞遷的機會。
提升專業知能	己身認為政風處辦理之教育訓練符合工作所需。
	己身就業務上不足之處詢問政風處同仁，能獲得解答並順利完成工作。
	己身覺得能改變現有教育訓練方式，讓同仁更能理解業務內容。
	己身建議能新增非政風專業知識，讓同仁增廣視野。

（資料來源：研究者自行整理）

(3)調查方式

- ①採書面問卷及不記名填答方式辦理。
- ②由本處以電子郵件請所屬政風人員，將問卷填答完後列印紙本，以政風室為單位回收調查對象之問卷，並由本處主責彙整統計分析。

(4)調查執行期間

106 年 9 月 6 日至 106 年 9 月 11 日。

(5)問卷回收情形

本次問卷針對本處及所屬政風機構人員共計發放 156 份，截至 106 年 9 月 11 日止，回收有效樣本計 121 份，回收率為 77.56%。

2、樣本特性分析(如表 6)

表 6 樣本特性彙整表

項目		問卷填答次數	百分比	累計次數	累計百分比
性別	男性	62	51%	62	51%
	女性	59	49%	121	100%
職務屬性	主管	48	40%	48	40%
	非主管	73	60%	121	100%
官職等級	簡任	3	2%	3	2%
	薦任	111	92%	114	94%
	委任	7	6%	121	100%
服務年資	5 年以下(含 5 年)服務年資	50	41%	50	41%
	6-10 年(含 10 年)服務年資	36	30%	86	71%
	11-15 年(含 15 年)服務年資	14	12%	100	83%
	16-20 年(含 20 年)服務年資	12	10%	112	93%
	21 年以上(含 21 年)服務年資	9	7%	121	100%
學歷	高中以下學歷	0	0%	0	0%
	大專院校學歷	87	72%	87	72%
	研究所學歷	34	28%	121	100%
	博士班學歷	0	0%	121	100%
畢業科系	法律系畢業	52	43%	52	43%
	非法律系畢業	69	57%	121	100%
年齡	年齡 25 歲以下者(含 25 歲)	2	2%	2	2%
	26~35 歲者(含 35 歲)	52	43%	54	45%
	36~45 歲者(含 45 歲)	46	38%	100	83%
	46~55 歲者(含 55 歲)	15	12%	115	95%
	56 歲以上者(含 56 歲)	6	5%	121	100%
考試等級	高等考試(或相當考試)	114	94%	114	94%
	普通考試(或相當考試)	4	3%	118	97%
	初等考試	3	3%	121	100%

(資料來源:研究者自行整理)

(1)性別

本次問卷調查，121 位受訪者中，「男性」計 62 位，佔全部受訪者 51%；「女性」計 59 位，佔全部受訪者 49%，如表 7 及圖 5。

表 7 性別分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 男	62	51%	51%
2. 女	59	49%	100%
合計	121	100%	

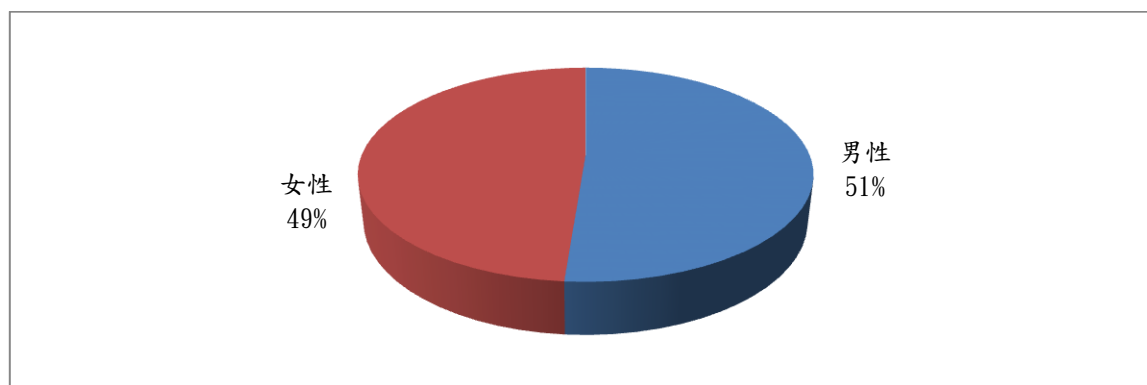


圖 5 性別分析圖

(2)職務屬性

本次問卷調查，「主管職務人員」計 48 位，佔全部受訪者 40%；「非主管職務人員」計 73 位，佔全部受訪者 60%，如表 8 及圖 6。

表 8 職務屬性分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 主管	48	40%	40%
2. 非主管	73	60%	100%
合計	121	100%	

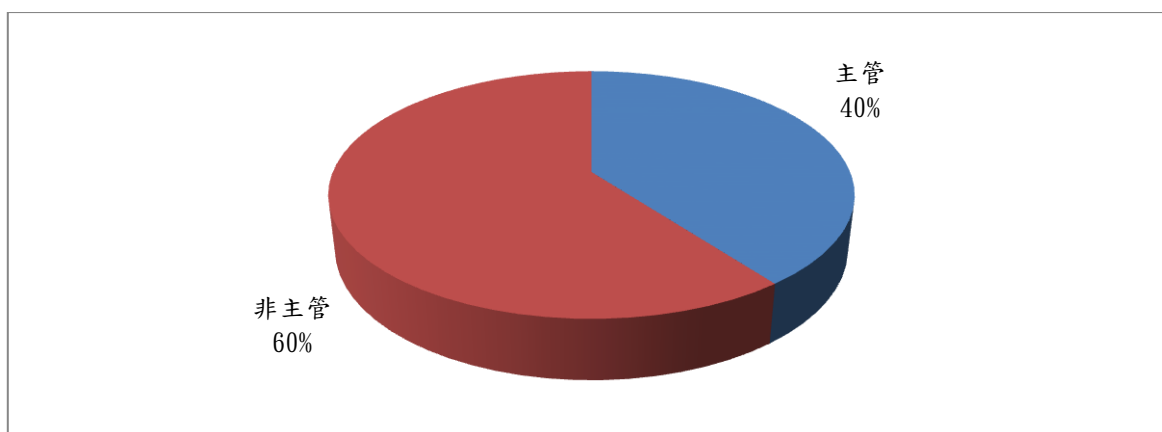


圖 6 職務屬性分析圖

(3)官職等級

本次問卷調查，「簡任官等人員」計 3 位，佔全部受訪者 2%；「薦任官等人員」計 111 位，佔全部受訪者 92%；「委任官等人員」計 7 位，佔全部受訪者 6%，如表 9 及圖 7。

表 9 官職等級分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 簡任	3	2%	2%
2. 薦任	111	92%	94%
3. 委任	7	6%	100%
合計	121	100%	

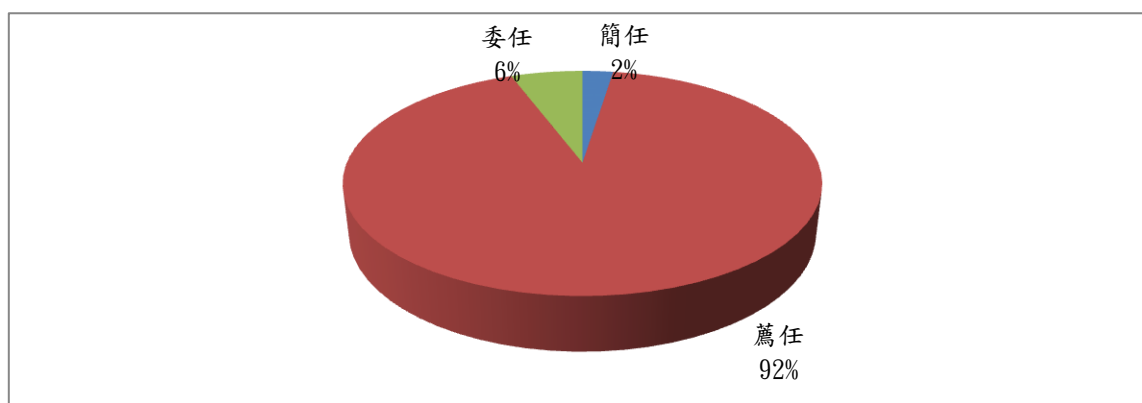


圖 7 官職等級分析圖

(4)服務年資

本次問卷調查，「5 年以下(含 5 年)服務年資」計 50 位，佔全部受訪者 41%；「6-10 年(含 10 年)服務年資」計 36 位，佔全部受訪者 30%；「11-15 年(含 15 年)服務年資」計 14 位，佔全部受訪者 12%；「16-20 年(含 20 年)服務年資」計 12 位，佔全部受訪者 10%；「21 年以上(含 21 年)服務年資」計 9 位，佔全部受訪者 7%，如表 10 及圖 8。

表 10 服務年資分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 5 年以下(含 5 年)服務年資	50	41%	41%
2. 6-10 年(含 10 年)服務年資	36	30%	71%
3. 11-15 年(含 15 年)服務年資	14	12%	83%
4. 16-20 年(含 20 年)服務年資	12	10%	93%
5. 21 年以上(含 21 年)服務年資	9	7%	100%
合計	121	100%	

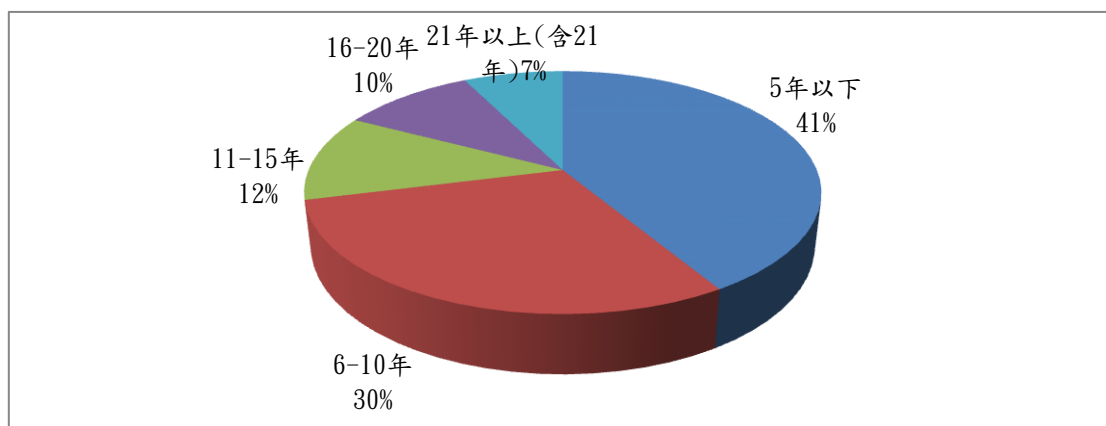


圖 8 服務年資分析圖

(5)學歷

本次問卷調查，「大專院校學歷」計 87 位，佔全部受訪者 72%；「研究所學歷」計 34 位，佔全部受訪者 28%；「高中以下學歷」及「博士班學歷」皆為 0 位，如表 11 及圖 9。

表 11 學歷分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 高中以下學歷	0	0%	0%
2. 大專院校學歷	87	72%	72%
3. 研究所學歷	34	28%	100%
4. 博士班學歷	0	0%	100%
合計	121	100%	

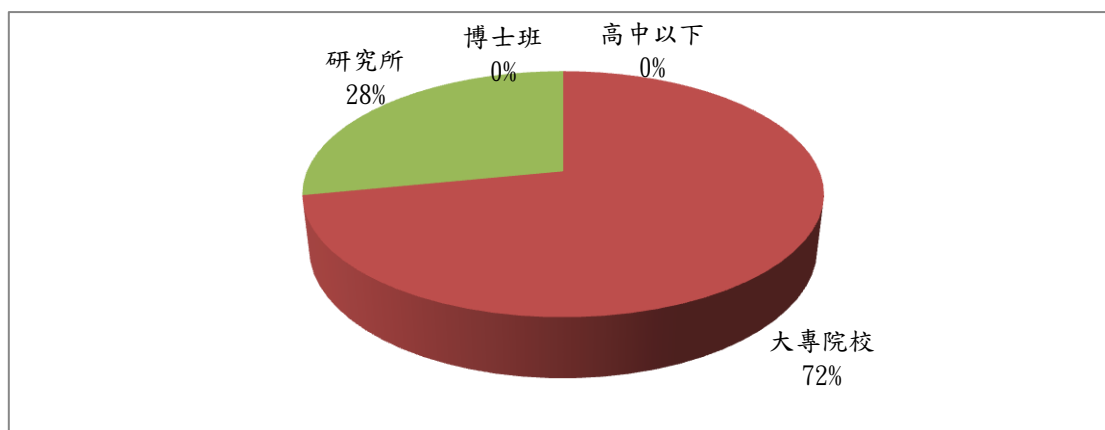


圖 9 學歷分析圖

(6)畢業科系

本次問卷調查，「法律系畢業」計 52 位，佔全部受訪者 43%；「非法律系畢業」計 69 位，佔全部受訪者 57%，如表 12 及圖 10。

表 12 畢業科系分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 法律系畢業	52	43%	43%
2. 非法律系畢業	69	57%	100%
合計	121	100%	

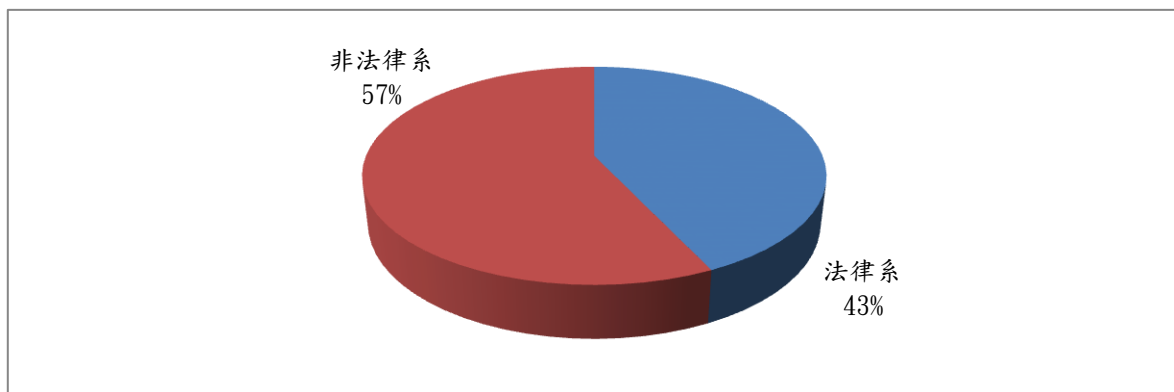


圖 10 畢業科系分析圖

(7)年齡

本次問卷調查，「年齡 25 歲以下者(含 25 歲)」計 2 位，佔全部受訪者 2%；「26~35 歲者(含 35 歲)」計 52 位，佔全部受訪者 43%；「36~45 歲者(含 45 歲)」計 46 位，佔全部受訪者 38%；「46~55 歲者(含 55 歲)」計 15 位，佔全部受訪者 12%；「56 歲以上者(含 56 歲)」計 6 位，佔全部受訪者 5%，如表 13 及圖 11。

表 13 年齡分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 年齡 25 歲以下者(含 25 歲)	2	2%	2%
2. 26~35 歲者(含 35 歲)	52	43%	45%
3. 36~45 歲者(含 45 歲)	46	38%	83%

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
4. 46~55 歲者(含 55 歲)	15	12%	95%
5. 56 歲以上者(含 56 歲)	6	5%	100%
合計	121	100%	

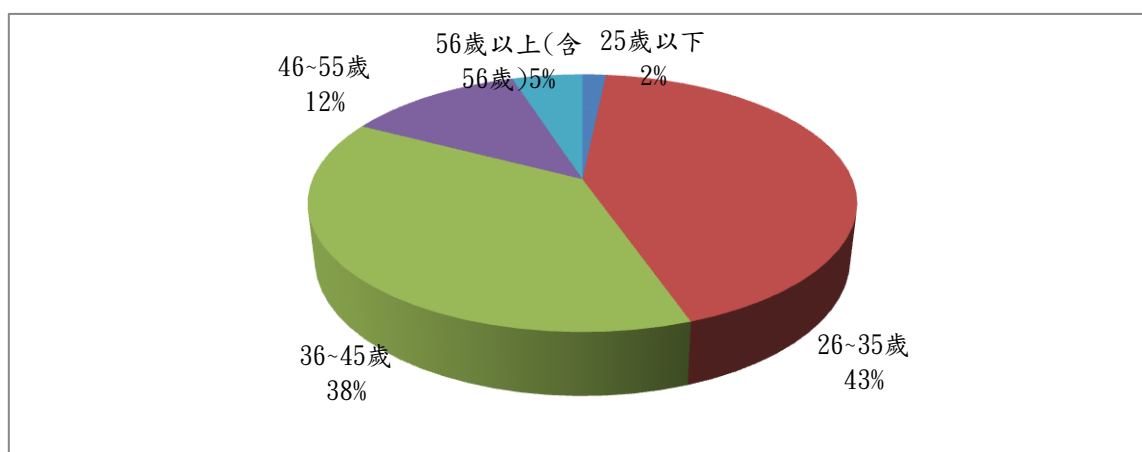


圖 11 年齡分析圖

(8)考試等級

本次問卷調查，「高等考試(或相當考試)」計 114 位，佔全部受訪者 94%；「普通考試(或相當考試)」計 4 位，佔全部受訪者 3%；「初等考試」計 3 位，佔全部受訪者 3%，請參考表 14 及圖 12。

表 14 考試等級分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 高等考試(或相當考試)	114	94%	94%
2. 普通考試(或相當考試)	4	3%	97%
3. 初等考試	3	3%	100%
合計	121	100%	

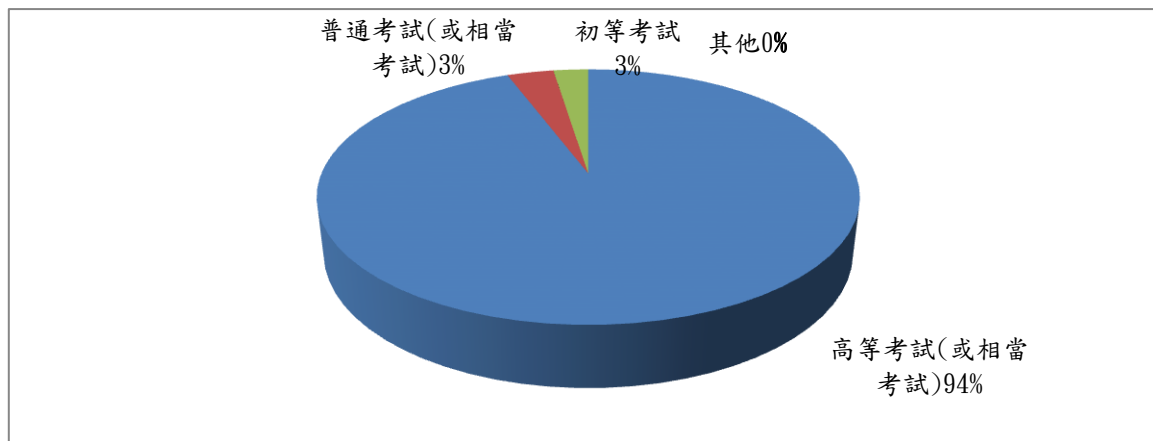


圖 12 考試等級分析圖

3、調查統計結果分析

(1)人員進用(如表 15)

表 15 人員進用彙整表

項目		問卷填答次數	百分比	累計次數	累計百分比
任現職方式	考試錄取分發	36	30%	36	30%
	政風處主動辦理職務調整(含平調或陞遷)	52	43%	88	73%
	自行上網填缺陞遷	17	14%	105	87%
	自行上網填缺平調者	4	3%	109	90%
	其他方式(含法務部廉政署統一調派)	12	10%	121	100%
從何機關單位調任現職	法務部廉政署調任現職	3	4%	3	4%
	中央機關政風單位調任現職	12	14%	15	18%
	地方機關政風單位調任現職	68	80%	83	98%
	中央或地方機關非政風單位(外補人員)人員	2	2%	85	100%
任現職年資	任職1年以下	37	31%	37	31%
	任職1年以上(含1年)	40	33%	77	64%
	任職2年以上(含2年)	27	22%	104	86%

	任職3年以上(含3年)	17	14%	121	100%
曾任 職新 北 市 政 府 機 關 數	任職本府1個機關數	55	46%	55	45%
	任職本府2個機關數	30	25%	85	71%
	任職本府3個機關數	21	17%	106	88%
	任職本府4個以上(含4個)機關數	15	12%	121	100%
最 希 望 調 任 何 機 關 單 位	最希望調任中央機關政風單位人員	64	53%	64	53%
	最希望調任新北市政府政風單位人員	40	33%	104	86%
	最希望調任其他縣市地方政府政風單位人員	10	8%	114	94%
	最希望調任中央或地方機關非政風單位人員	7	6%	121	100%

① 請問您任現職方式？

I、詢問受訪者任現職方式，「考試錄取分發」計36位，佔全部受訪者30%；「政風處主動辦理職務調整(含平調或陞遷)」計52位，佔全部受訪者43%；「自行上網填缺陞遷」計17位，佔全部受訪者14%；「自行上網填缺平調者」計4位，佔全部受訪者3%；「其他方式(含廉政署統一調派)」計12位，佔全部受訪者10%，如表16及圖13。

II、進一步分析發現，廉政署就各政風機構科(課、組)員以下職缺，以提列考試進用為原則，例外由各政風機構考量機關業務屬性及用人急迫性等因素，個案敘明原因後陳報廉政署辦理公開上網徵才。直轄縣市政府因科(課、組)員以下職缺提列公開上網徵才，人力較不易派補，故每年科(課、組)員以下職缺，以考試錄取分發人員為大宗。

III、另依據「新北市政府政風處及所屬政風機構職務調整原則」，為強化政風處對所屬政風機構人員人事遷調作業，達到促進職務交流、激勵工作士氣及藉以培

育政風主管人才之目的，政風處爰定期檢視所屬政風人員任期，依據個人專長及工作能力等定期辦理職務調整，故任現職方式中，政風處主動辦理職務調整部分比例較高。

表 16 任現職方式分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 考試錄取分發	36	30%	30%
2. 政風處主動辦理職務調整(含平調或陞遷)	52	43%	73%
3. 自行上網填缺陞遷	17	14%	87%
4. 自行上網填缺平調者	4	3%	90%
5. 其他方式(含法務部廉政署統一調派)	12	10%	100%
合計	121	100%	

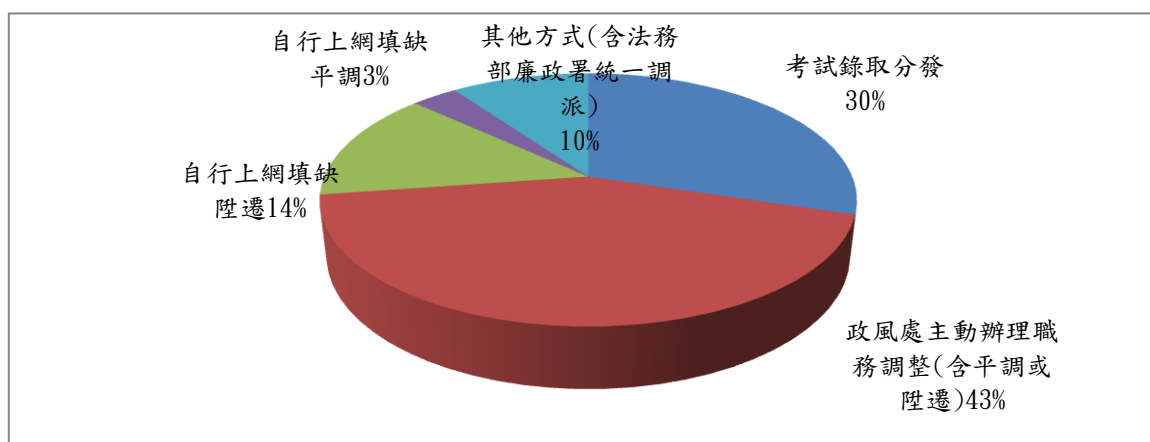


圖 13 任現職方式分析圖

② 請問您從何機關單位調任現職？

I、詢問受訪者從何機關單位調任現職，從「法務部廉政署調任現職」計 3 位，佔全部受訪者 4%；「中央機關政風單位調任現職」計 12 位，佔全部受訪者 14%；「地方機關政風單位調任現職」計 68 位，佔全部受訪者 80%；「中央或地方機關非政風單位(外補)人員」計 2 位，佔全部受訪者 2%，如表 17 及圖 14。

II、進一步分析發現，從地方機關政風單位調任現職者居多，經與任現職方式交叉分析，係因政風處定期辦理所屬機關政風單位之職務輪調，故比例較高；另因廉政署公開上網徵才或外補人員政策，部分中央機關政風單位人員透過以上途徑至本府所屬機關政風單位服務，自 102 年起，如本府警察局政風室股長、五股區公所政風室主任及瑞芳區公所政風室主任等職缺皆係外補人員擔任上開職務。

表 17 從何機關單位調任現職分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 法務部廉政署調任現職	3	4%	4%
2. 中央機關政風單位調任現職	12	14%	18%
3. 地方機關政風單位調任現職	68	80%	98%
4. 中央或地方機關非政風單位(外補人員)人員	2	2%	100%
合計	121	100%	

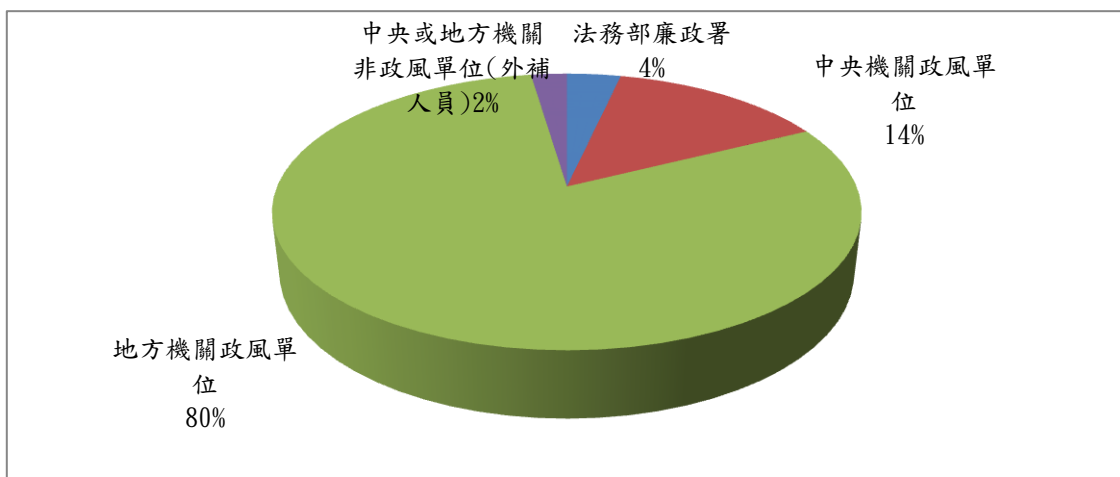


圖 14 從何機關單位調任現職分析圖

③ 請問您任現職年資？

I、詢問受訪者任現職年資，「任職 1 年以下」計 37 位，佔全部受訪者 31%；「任職 1 年以上(含 1 年)」計 40 位，佔全部受訪者 33%；「任職 2 年以上(含 2 年)」計 27 位，佔全部受訪者 22%；「任職 3 年以上(含 3 年)」計 17 位，佔全部受訪者 14%，如表 18 及圖 15。

II、進一步分析發現，任現職年資未滿 1 年者，部分為高(普)考、初等考試或地方特考錄取人員，從廉政署廉政人員訓練班訓練期滿後，回原任職機關試用；另部分為職務調整或公開上網徵才至機關服務者。統計本問項任現職年資未滿 2 年之人員共計 77 位，佔全部受訪者 64%，顯示部分人員資歷尚淺或因職務異動頻繁，任現職年資較淺，不利於掌握機關政風狀況。

表 18 任現職年資分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 任職 1 年以下	37	31%	31%
2. 任職 1 年以上 (含 1 年)	40	33%	64%
3. 任職 2 年以上 (含 2 年)	27	22%	86%
4. 任職 3 年以上 (含 3 年)	17	14%	100%
合計	121	100%	

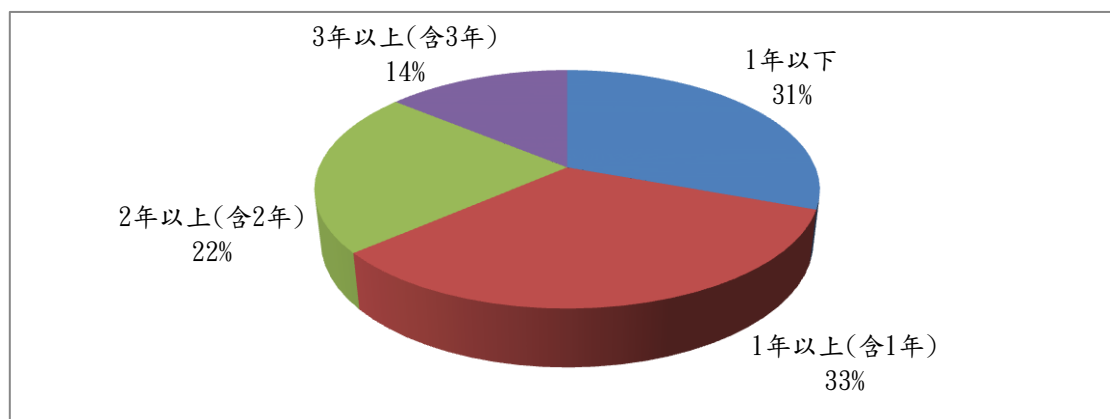


圖 15 任現職年資分析圖

④ 請問您曾任職新北市政府機關數？

I、詢問受訪者，「任職本府 1 個機關數」計 55 位，佔全部受訪者 46%；「任職本府 2 個機關數」計 30 位，佔全部受訪者 25%；「任職本府 3 個機關數」計 21 位，佔全部受訪者 17%；「任職本府 4 個以上(含 4 個)機關數」計 15 位，佔全部受訪者 12%，如表 19 及圖 16。

II、經與前開「任職現職年資」及「調任現職方式」交叉分析得知，科(課、組)員人員之進用以年度考試錄取分發人員為多數，且報到後須在錄取機關職前學習、參加國家文官學院基礎訓練及廉政署廉政研習中心廉政人員專業訓練，實務訓練期間較其他職系(4 個月)冗長，另自 103 年起高(普)考試錄取人員須在機關所在地服務任職滿 3 年始可遷調，故本問項中，任職 2 個機關人數累積比例達 71%。

表 19 曾任職新北市政府機關數分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 任職本府 1 個機關數	55	46%	45%
2. 任職本府 2 個機關數	30	25%	71%
3. 任職本府 3 個機關數	21	17%	88%
4. 任職本府 4 個以上(含 4 個)機關數	15	12%	100%
合計	121	100%	

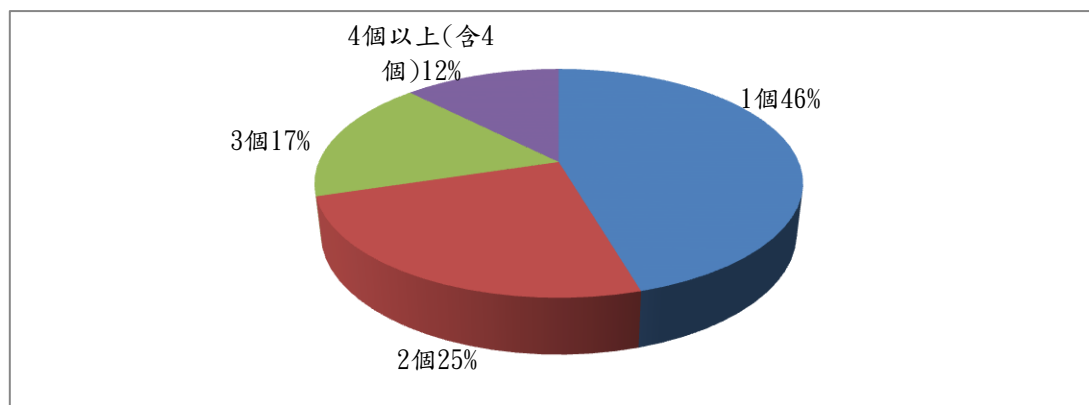


圖 16 曾任職新北市政府機關數分析圖

⑤ 請問您如有機會選擇，最希望調任下列何機關單位？

I、詢問受訪者，「最希望調任中央機關政風單位人員」計 64 位，佔全部受訪者 53%；「最希望調任新北市政府政風單位人員」計 40 位，佔全部受訪者 33%；「最希望調任其他縣市地方政府政風單位人員」計 10 人，佔全部受訪者 8%；「最希望調任中央或地方機關非政風單位人員」計 7 位，佔全部受訪者 6%，如表 20 及圖 17。

II、進一步分析發現，本府 106 年政風機構預算員額為 198 人，相較鄰近之臺北市政府預算員額 371 人，僅有其 53.37%，然本市人口約 398 萬人，較臺北市 265 萬人多出 128 萬人以上，本市市民與政風人員比例為 19,848：1，臺北市市民與政風人員比例為 7,143：1，兩者相較，本市政風人員每人須服務市民之人數為臺北市之 2.7 倍；且廉政署將政風職缺公開上網徵才，在業務繁重及福利措施均不如中央機關情形下，多數人寧願選擇至中央政風機構任職，造成包含本處在內之地方政風機構職缺不易派補，從歷年流出之人員比例觀之，本府即有甚高比例之政風人員調任鄰近之中央政風機構。

表 20 如有機會選擇，最希望調任下列何機關單位分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 最希望調任中央機關政風單位人員	64	53%	53%

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
2. 最希望調任新北市政府政風單位人員	40	33%	86%
3. 最希望調任其他縣市地方政府政風單位人員	10	8%	94%
4. 最希望調任中央或地方機關非政風單位人員	7	6%	100%
合計	121	100%	

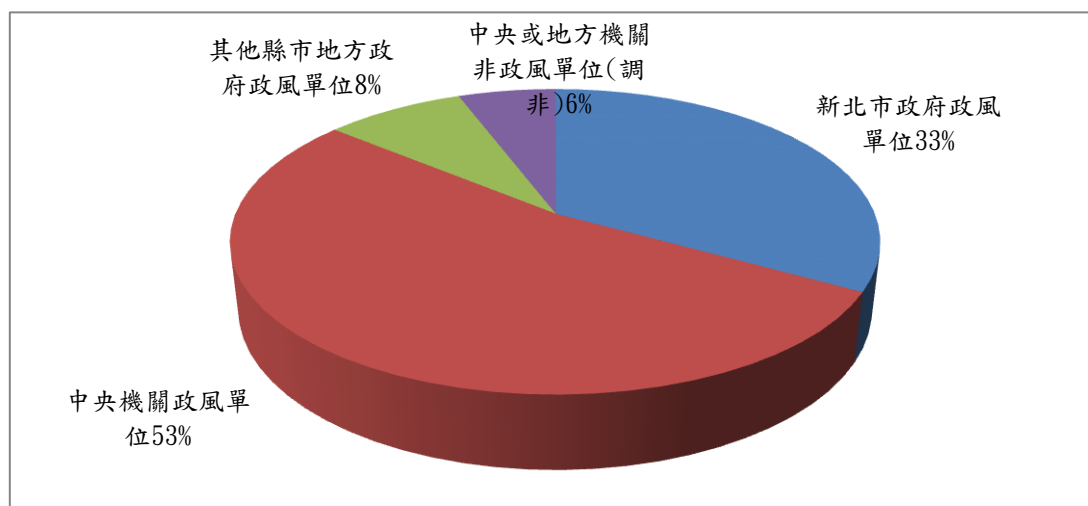


圖 17 如有機會選擇，最希望調任下列何機關單位分析圖

(2)業務分配(如表 21)

表 21 業務分配彙整表

項目		問卷填答次數	百分比	累計次數	累計百分比
主管的工作指派與分工很合理	1. 非常同意	36	49%	36	49%
	2. 同意	29	40%	65	89%
	3. 普通	4	6%	69	95%
	4. 不同意	1	1%	70	96%
	5. 無意見	3	4%	73	100%

不需要經常加班且業務在能力負擔限度內	1. 非常同意	16	13%	16	13%
	2. 同意	72	60%	88	73%
	3. 普通	17	14%	105	87%
	4. 不同意	12	10%	117	97%
	5. 無意見	4	3%	121	100%
我的工作能讓我發揮我的專長和能力	1. 非常同意	14	12%	14	12%
	2. 同意	72	59%	86	71%
	3. 普通	23	19%	109	90%
	4. 不同意	8	7%	117	97%
	5. 無意見	4	3%	121	100%
我的主管會公平對待同仁	1. 非常同意	26	36%	26	36%
	2. 同意	34	47%	60	83%
	3. 普通	8	11%	68	94%
	4. 不同意	1	1%	69	95%
	5. 無意見	4	5%	73	100%
認為所屬政風室現職人力數能充分應付機關政風業務	1. 非常同意	12	10%	12	10%
	2. 同意	44	36%	56	46%
	3. 普通	41	34%	97	80%
	4. 不同意	22	18%	119	98%
	5. 無意見	2	2%	121	100%

① 我認為主管的工作指派與分工很合理？

I、詢問受訪者，「非常同意」計 36 位，佔全部受訪者 49%；「同意」計 29 位，佔全部受訪者 40%；「普通」計 4 位，佔全部受訪者 6%；「不同意」計 1 位，佔全部受訪者 1%；「無意見」計 3 位，佔全部受訪者 4%，如表 22 及圖 18。

II、進一步分析發現，89%受訪者就單位主管工作指派與分工認為很合理，究其原因為部分政風機構尚有所謂行政支援人員辦理查處以外之業務或單位內科(課)組員職缺提列考試由行政院人事行政總處列管後，依據「各機關職務代理應行注意事項」聘僱職務代理人辦理政風業務。另政風業務多依據年度工作計畫辦理，亦為有近 9 成受訪者認為主管工作指派與分工很合理之原因之一。

表 22 認為主管的工作指派與分工很合理分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 非常同意	36	49%	49%
2. 同意	29	40%	89%
3. 普通	4	6%	95%
4. 不同意	1	1%	96%
5. 無意見	3	4%	100%
合計	73	100%	

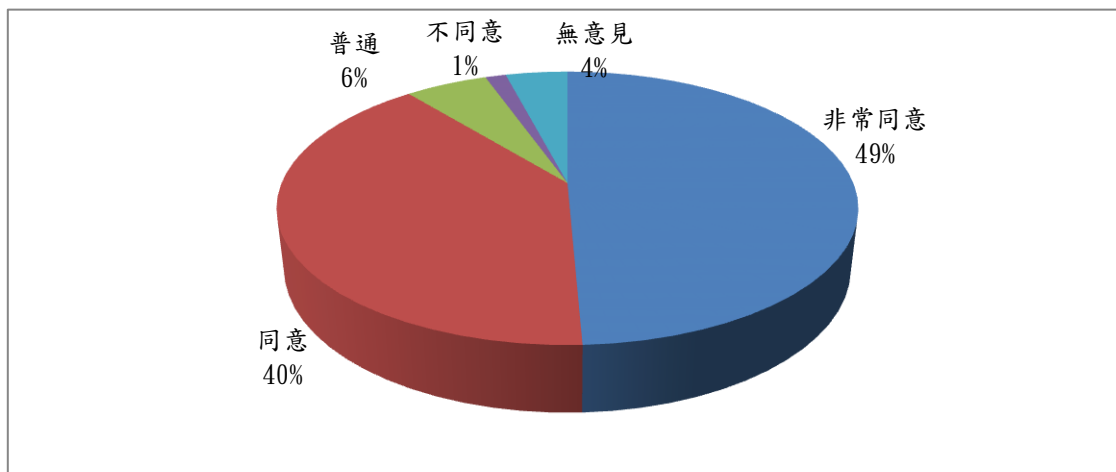


圖 18 認為主管的工作指派與分工很合理分析圖

② 整體而言，我不需要經常加班且業務在能力負擔限度內？

I、詢問受訪者，「非常同意」計 16 位，佔全部受訪者 13%；「同意」計 72 位，佔全部受訪者 60%；「普通」計 17 位，佔全部受訪者 14%；「不同意」計 16 位，佔全部受訪者 10%；「無意見」計 4 位，佔全部受訪者 3%，如表 23 及圖 19。

II、進一步分析發現，73%受訪者認為不需要經常加班且業務在能力負擔限度內，原因為職缺得順利派補或聘僱職務代理人、有行政人力支援或機關業務屬性單純等。惟政風機構除政風業務外，尚有因機關屬性不同之所謂「臨接業務」（如機關首長交辦或其它非屬政風事項之業務），經與上開「主管的工作指派與分

工合理」問項交叉分析，兩者同意比例之所以略有差異，推斷係因受訪者服務機關之業務屬性不同所致。

表 23 不需要經常加班且業務在能力負擔限度內分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 非常同意	16	13%	13%
2. 同意	72	60%	73%
3. 普通	17	14%	87%
4. 不同意	16	10%	97%
5. 無意見	4	3%	100%
合計	121	100%	

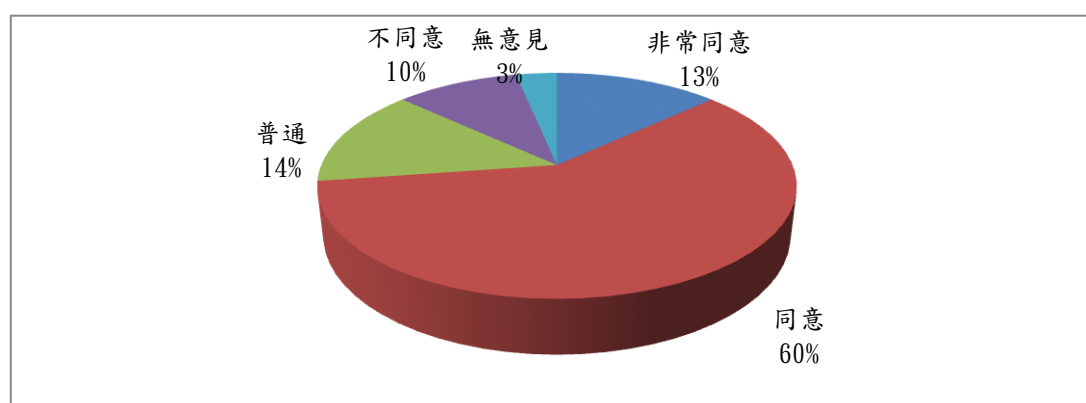


圖 19 不需要經常加班且業務在能力負擔限度內分析圖

③ 我的工作能讓我發揮我的專長和能力？

- I、詢問受訪者，「非常同意」計 14 位，佔全部受訪者 12%；「同意」計 72 位，佔全部受訪者 59%；「普通」計 23 位，佔全部受訪者 19%；「不同意」計 8 位，佔全部受訪者 7%；「無意見」計 4 位，佔全部受訪者 3%，如表 24 及圖 20。
- II、進一步與上開問項合併分析，本處及所屬政風同仁計 70%受訪者表示不須經常加班且業務在能力負擔內，工作能讓同仁發揮專長和能力。

表 24 工作能發揮專長和能力分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 非常同意	14	12%	12%
2. 同意	72	59%	71%
3. 普通	23	19%	90%
4. 不同意	8	7%	97%
5. 無意見	4	3%	100%
合計	121	100%	

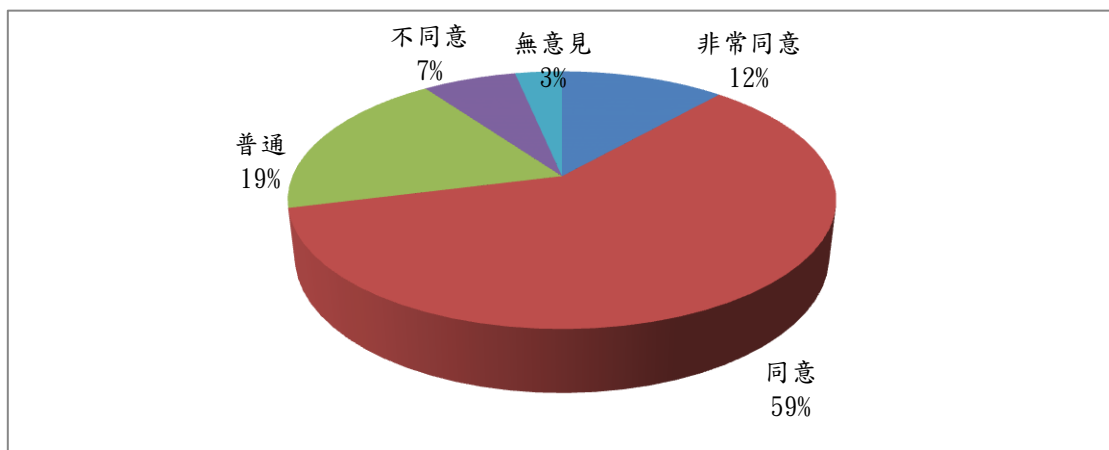


圖 20 工作能發揮專長和能力分析圖

④ 我的主管會公平對待同仁？

- I、詢問受訪者，「非常同意」計 26 位，佔全部受訪者 36%；「同意」計 34 位，佔全部受訪者 47%；「普通」計 8 位，佔全部受訪者 11%；「不同意」計 1 位，佔全部受訪者 1%；「無意見」計 4 位，佔全部受訪者 5%，如表 25 及圖 21。
- II、進一步分析發現，83%政風同仁認為所屬主管會公平對待單位同仁。綜合以上各問項研析可知，大多數受訪者對主管領導統御及單位業務分工並無不滿或存在勞逸不均現象。

表 25 主管會公平對待同仁分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 非常同意	26	36%	36%
2. 同意	34	47%	83%
3. 普通	8	11%	94%
4. 不同意	1	1%	95%
5. 無意見	4	5%	100%
合計	73	100%	

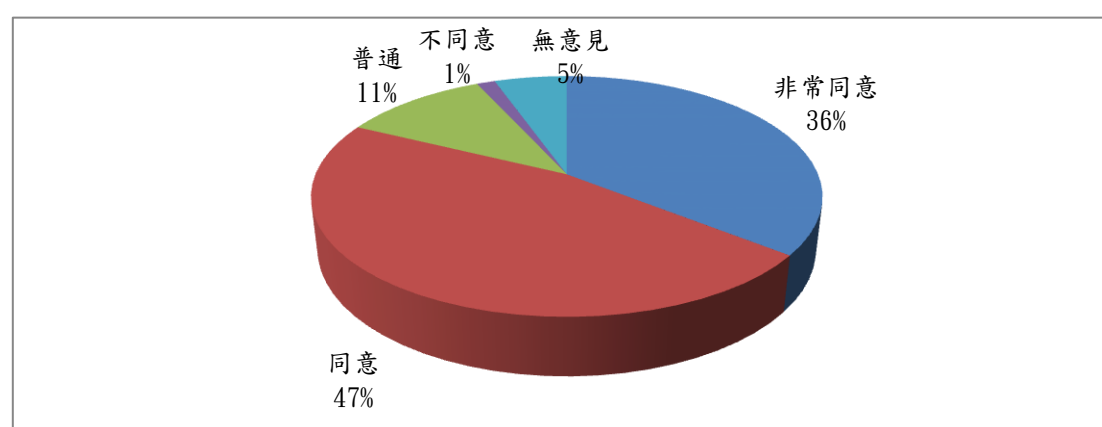


圖 21 主管會公平對待同仁分析圖

⑤ 請問您認為所屬政風室現職人力數能充分應付機關政風業務？

I、詢問受訪者，「非常同意」計 12 位，佔全部受訪者 10%；「同意」計 44 位，佔全部受訪者 36%；「普通」計 41 位，佔全部受訪者 34%；「不同意」計 22 位，佔全部受訪者 18%；「無意見」計 2 位，佔全部受訪者 2%，如表 26 及圖 22。

II、進一步分析發現，46%受訪者認為單位現職人力數能充分應付機關政風業務，同意之比例較之前問項為低，究其原因雖認為主管的工作指派與分工合理，不需經常加班且業務在能力負擔內，惟因廉政署常有長短期之人力需求須各級政風機構借調或支援，致人力短絀，如遇有執行專案或機關首長交辦業務，現職人力數即無法負擔業務所需。

表 26 認為所屬政風室現職人力數能充分應付機關政風業務分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 非常同意	12	10%	10%
2. 同意	44	36%	46%
3. 普通	41	34%	80%
4. 不同意	22	18%	98%
5. 無意見	2	2%	100%
合計	121	100%	

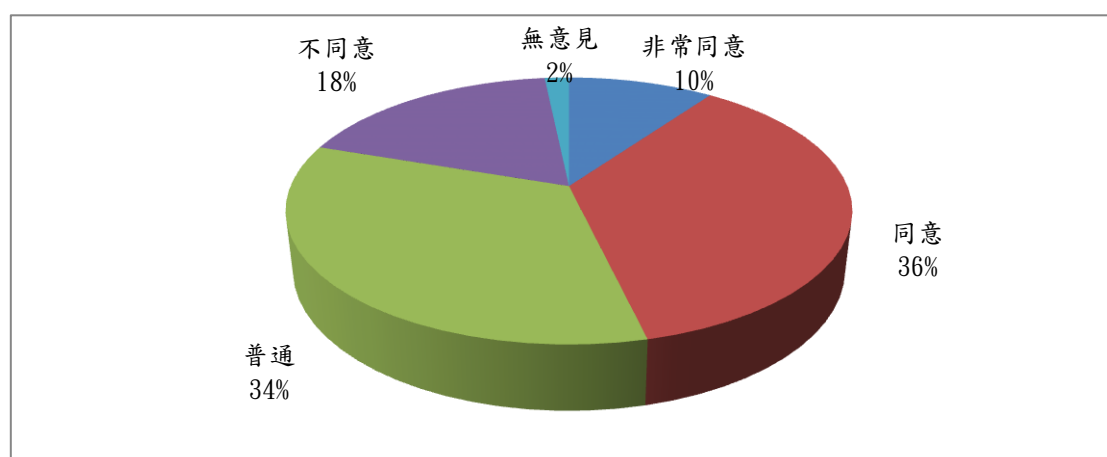


圖 22 認為所屬政風室現職人力數能充分應付機關政風業務分析圖

⑥小結

I、從受訪者回答得知，約有 46%受訪者，認為其任職政風機構之現職人力數能充分應付機關政風業務，惟從本府政風機構之設置情形以觀，其設置標準概考量機關之廉政風險及機關層級與所轄人員規模，以致部分機關迄未設置政風機構或雖有編制員額卻無預算，且編制員額均甚為精簡，若干機關政風機構甚至僅設置主任 1 人，可謂職責繁重。【本府勞動檢查處(置政風室主任 1 人，薦任第 8 職等)、市場處(置政風室主任 1 人，薦任第 8 職等)、就業服務處(置政風室主任 1 人，薦任第 7 職等)、消防局(政風室股長，薦任第 8 職等)及警察局(政風室書記，薦任第 1~3 職等)等機關政風機構僅有編制員額，無預算員額，政風業務由上級機關政風人員辦理；另一級機關(人事處、新聞局、

原住民族行政局、客家事務局及法制局等)及 11 個區公所(雙溪、平溪、貢寮、金山、萬里、坪林、深坑、石碇、三芝、石門及烏來等區公所)未設政風機構，係依據「新北市政府所屬各機關兼辦政風業務人員作業要點」，由其機關首長指定編制內人員兼辦機關政風業務】。

II、另廉政署因業務繁冗、人力不足，常因執行專案任務需要借調所屬政風人員支援，故由本處依據「新北市政府政風處所屬政風機構支援法務部廉政署人力借調原則」，指派同仁以長(短)期方式支援該署，致使部分政風機構之人力相形短絀，如若該署人力不足之結構性問題未能獲得根本解決，此種非正式之人力運用模式恐將成為常態，進而衍生基層(地方)政風機構推動業務上之一項隱憂，值得關注。

III、從受訪者對本問項各題項之回答，雖然仍有接近 5 成之受訪者肯定其任職政風單位之現職人力數能應付機關政風業務，惟從新北市政府整體之廉政狀況觀之，各政風機構之現職人力數仍顯有不足。

(3)工作簡化(如表 27)

表 27 工作簡化彙整表

項目		問卷填答次數	百分比	累計次數	累計百分比
工作能在長官交辦時效內完成	1. 非常同意	22	18%	22	18%
	2. 同意	84	70%	106	88%
	3. 普通	10	8%	116	96%
	4. 不同意	1	1%	117	97%
	5. 無意見	4	3%	121	100%
認為現有工作項目仍有簡化流程之必要	1. 非常同意	20	16%	20	16%
	2. 同意	61	50%	81	66%
	3. 普通	31	26%	112	92%
	4. 不同意	1	1%	113	93%
	5. 無意見	8	7%	121	100%
主管會主動找同仁討論如何簡化工	1. 非常同意	18	25%	18	25%
	2. 同意	38	52%	56	77%
	3. 普通	7	9%	63	86%

流程，讓工作更有績效	4. 不同意	7	10%	70	96%
	5. 無意見	3	4%	73	100%

① 我的工作能在長官交辦時效內完成？

I、詢問受訪者，「非常同意」計 22 位，佔全部受訪者 18%；「同意」計 84 位，佔全部受訪者 70%；「普通」計 10 位，佔全部受訪者 8%；「不同意」計 1 位，佔全部受訪者 1%；「無意見」計 4 位，佔全部受訪者 3%，如表 28 及圖 23。。

II、進一步分析發現，約有 88%之受訪者認為工作能在長官交辦時效內完成，究其原因應係政風單位屬幕僚性質，相對單純，故工作多能在長官交辦時效內完成。從受訪者背景，服務年資在 11-15 年及 21 年以上者，均同意(100%)工作能在長官交辦時效內完成。

表 28 工作能在長官交辦時效內完成分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 非常同意	22	18%	18%
2. 同意	84	70%	88%
3. 普通	10	8%	96%
4. 不同意	1	1%	97%
5. 無意見	4	3%	100%
合計	121	100%	

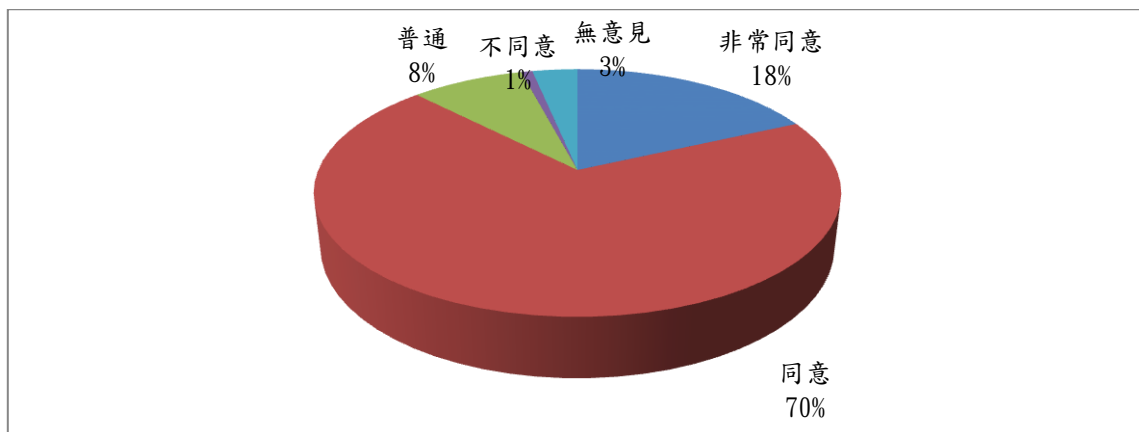


圖 23 工作能在長官交辦時效內完成分析圖

② 我認為現有工作項目仍有簡化流程之必要？

I、詢問受訪者，「非常同意」計 20 位，佔全部受訪者 16%；「同意」計 61 位，佔全部受訪者 50%；「普通」計 31 位，佔全部受訪者 26%；「不同意」計 1 位，佔全部受訪者 1%；「無意見」計 8 位，佔全部受訪者 7%，如表 29 及圖 24。

II、進一步分析發現，約有 66% 之受訪者認為現有工作項目仍有簡化流程之必要，究其原因應係例行性之表報讓同仁耗費許多心力從事文書作業，仍有簡化流程或整併表報之需求。分析受訪者的背景，服務年資在 11-15 年，認為工作項目仍有簡化流程之必要者比率最高（78.5%）。

表 29 認為現有工作項目仍有簡化流程之必要分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 非常同意	20	16%	16%
2. 同意	61	50%	66%
3. 普通	31	26%	92%
4. 不同意	1	1%	93%
5. 無意見	8	7%	100%
合計	121	100%	

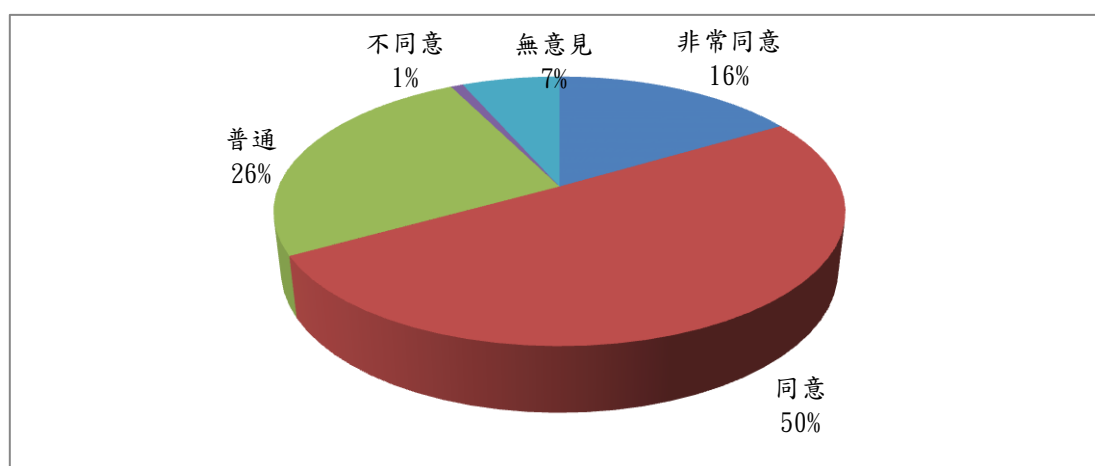


圖 24 認為現有工作項目仍有簡化流程之必要分析圖

③ 我的主管會主動找我討論如何簡化工作流程，讓工作更有績效？

I、詢問受訪者，「非常同意」計 18 位，佔全部受訪者 25%；「同意」計 38 位，佔全部受訪者 52%；「普通」計 7 位，佔全部受訪者 9%；「不同意」計 7 位，佔全部受訪者 10%；「無意見」計 3 位，佔全部受訪者 4%，如表 30 圖 25

II、進一步分析發現，約有 77%受訪者認為主管會主動討論如何簡化工作流程，讓工作更有績效，究其原因應係政風業務多屬例行性業務，主管人員熟悉年度內應辦理之事項，且所屬同仁工作年資尚淺，因此須主管教導同仁如何簡化工作流程。分析受訪者的背景，男性同意比率(87.1%)明顯高於女生同意比率(68.3%)。

表 30 主管會主動找同仁討論如何簡化工作流程，讓工作更有績效分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 非常同意	18	25%	25%
2. 同意	38	52%	77%
3. 普通	7	9%	86%
4. 不同意	7	10%	96%
5. 無意見	3	4%	100%
合計	73	100%	

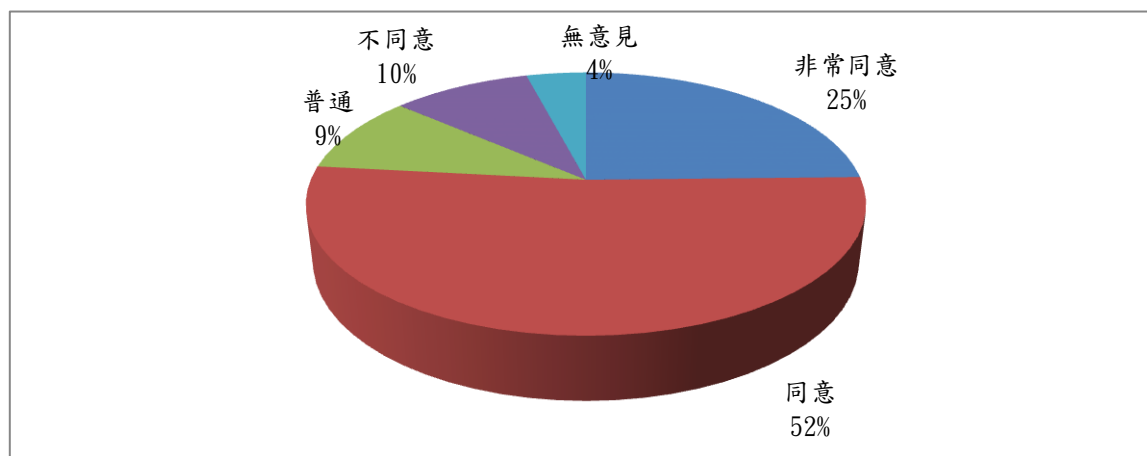


圖 25 主管會主動找同仁討論如何簡化工作流程，讓工作更有績效分析圖

(4)激勵士氣(如表 31)

表 31 激勵士氣彙整表

項目	問卷填答次數	百分比	累計次數	累計百分比
覺得身為機關政風人員，能夠受到機關同仁的尊重	1. 非常同意	13	11%	13
	2. 同意	66	55%	79
	3. 普通	34	28%	113
	4. 不同意	3	2%	116
	5. 無意見	5	4%	121
就目前工作內容來說，對自己表現感到滿意	1. 非常同意	11	9%	11
	2. 同意	70	58%	81
	3. 普通	32	26%	113
	4. 不同意	2	2%	115
	5. 無意見	6	5%	121
目前的陞遷狀況符合自己的期待	1. 非常同意	14	12%	14
	2. 同意	52	43%	66
	3. 普通	39	32%	105
	4. 不同意	6	5%	111
	5. 無意見	10	8%	121
覺得未來幾年間，我陞遷的機會很高	1. 非常同意	10	8%	10
	2. 同意	29	24%	39
	3. 普通	50	41%	89
	4. 不同意	14	12%	103
	5. 無意見	18	15%	121
單位工作績效表現優秀之同仁，經常能獲長官肯定及陞遷的機會	1. 非常同意	12	10%	12
	2. 同意	55	45%	67
	3. 普通	39	32%	106
	4. 不同意	3	3%	107
	5. 無意見	12	10%	121

① 我覺得身為機關政風人員，能夠受到機關同仁的尊重？

I、詢問受訪者，「非常同意」計 13 位，佔全部受訪者 11%；「同意」計 66 位，佔全部受訪者 55%；「普通」計 34 位，佔全部受訪者 28%；「不同意」計 3

位，佔全部受訪者 2%；「無意見」計 5 位，佔全部受訪者 4%，如表 32 圖 26。

II、進一步分析發現，約有 66%之受訪者認為身為機關政風人員，能夠受到機關同仁的尊重，究其原因應係政風業務屬性，常讓機關同仁感到政風人員較為客觀公正所致。分析受訪者的背景，男性同意比率(75.8%)明顯高於女性同意比率(54.3%)。

表 32 覺得身為機關政風人員，能夠受到機關同仁的尊重分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 非常同意	13	11%	11%
2. 同意	66	55%	66%
3. 普通	34	28%	94%
4. 不同意	3	2%	96%
5. 無意見	5	4%	100%
合計	121	100%	

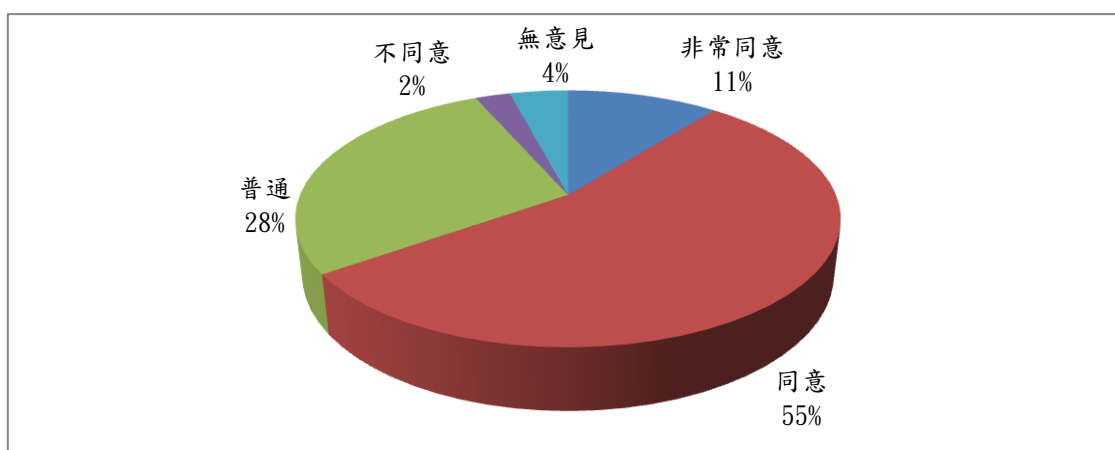


圖 26 覺得身為機關政風人員，能夠受到機關同仁的尊重分析圖

② 就我目前工作內容來說，我對我的表現感到滿意？

I、詢問受訪者，「非常同意」計 11 位，佔全部受訪者 9%；「同意」計 70 位，佔全部受訪者 58%；「普通」計 32 位，佔全部受訪者 26%；「不同意」計 2 位，佔全部受訪者 2%；「無意見」計 6 位，佔全部受訪者 5%，如表 33 及圖 27。

II、進一步分析發現，約有 67%之受訪者認為就目前工作內容，對自我表現感到滿意，究其原因應係多能於時效內完成交辦任務，工作內容相對單純且屬幕僚單位，相對而言，機關首長較重視業務單位，因此工作成就感較低，對自我肯定比率不高。分析受訪者的背景，男性同意比率(83.9%)明顯高於女性同意比率(49.2%)，具顯著差異；另服務年資在 6-10 年，對自我工作表現感到滿意比率最低（55.6%）。

表 33 就目前工作內容來說，對自己表現感到滿意分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 非常同意	11	9%	9%
2. 同意	70	58%	67%
3. 普通	32	26%	93%
4. 不同意	2	2%	95%
5. 無意見	6	5%	100%
合計	121	100%	

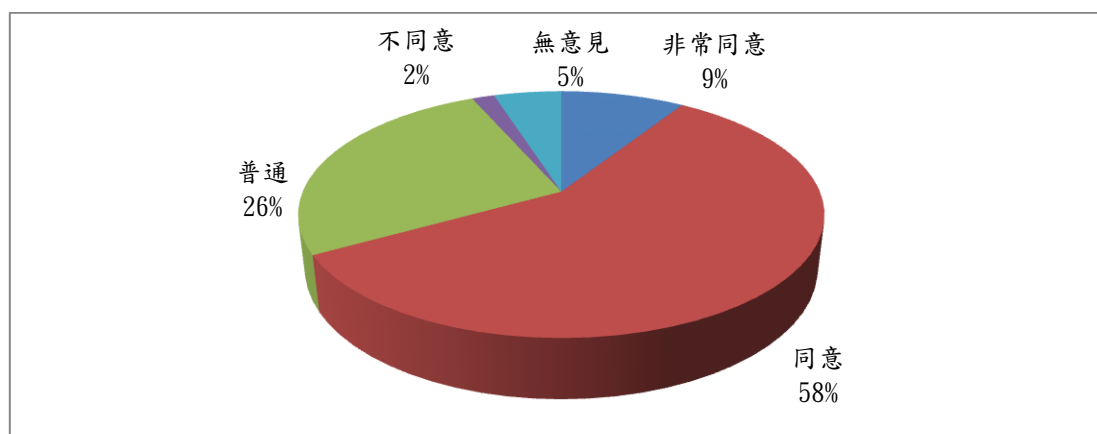


圖 27 就目前工作內容來說，對自己表現感到滿意分析圖

③ 我目前的陞遷狀況符合我的期待？

I、詢問受訪者，「非常同意」計 14 位，佔全部受訪者 12%；「同意」計 52 位，佔全部受訪者 43%；「普通」計 39 位，佔全部受訪者 32%；「不同意」計 6 位，佔全部受訪者 5%；「無意見」計 10 位，佔全部受訪者 8%，如表 34 及圖 28。

II、進一步分析發現，約有 55%之受訪者認為陞遷狀況符合期待，究其原因應係政風人員陞遷需具備足夠政風工作年資（薦任第 8 職等主管需具備年資 5 年；薦任第 9 職等專員需具備年資 8 年 6 個月；薦任第 9 職等主管需具備年資 10 年），而受訪者有 41%服務年資在 5 年以下，尚未具備陞遷資格。分析受訪者的背景，服務年資在 21 年以上，同意陞遷狀況符合期待的比率最高（66.7%）。

表 34 目前的陞遷狀況符合自己的期待分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 非常同意	14	12%	12%
2. 同意	52	43%	55%
3. 普通	39	32%	87%
4. 不同意	6	5%	92%
5. 無意見	10	8%	100%
合計	121	100%	

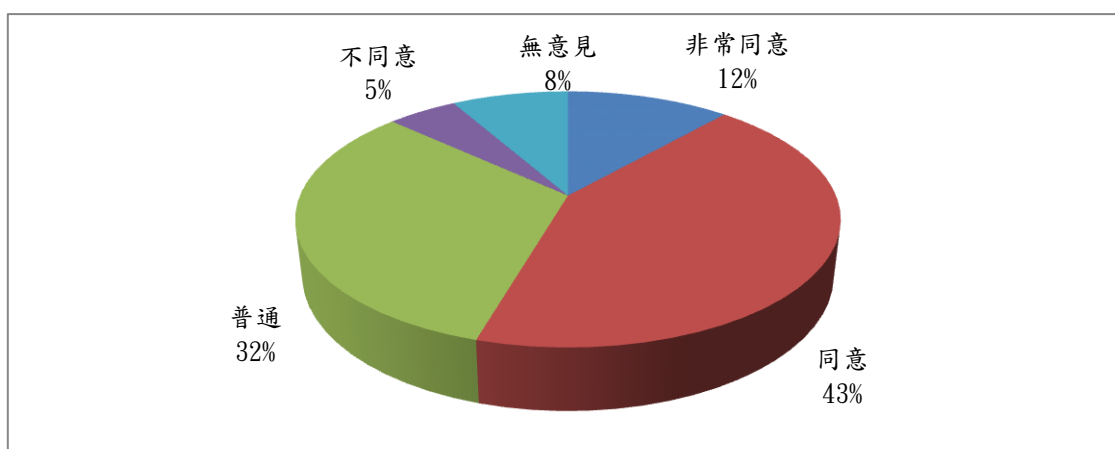


圖 28 目前的陞遷狀況符合自己的期待分析圖

④ 我覺得未來幾年間，我陞遷的機會很高？

I、詢問受訪者，「非常同意」計 10 位，佔全部受訪者 8%；「同意」計 29 位，佔全部受訪者 24%；「普通」計 50 位，佔全部受訪者 41%；「不同意」計 14 位，佔全部受訪者 12%；「無意見」計 18 位，佔全部受訪者 15%，如表 35 及圖 29。

II、進一步分析發現，僅約 32%之受訪者認為未來幾年間陞遷的機會很高，比率低的原因為現行人事作業由廉政署採中央集權式處理，各主管機關對未得到充分授權，所屬同仁對陞遷欠缺期待可能性；另自 102 年起廉政署針對薦任第八職等職缺大量採取外補，以致無足夠職缺供政風同仁陞任。分析受訪者背景，服務年資在 21 年以上，覺得未來陞遷機會很高的比率最低（22.2%）。

表 35 覺得未來幾年間，我陞遷的機會很高分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 非常同意	10	8%	8%
2. 同意	29	24%	32%
3. 普通	50	41%	73%
4. 不同意	14	12%	85%
5. 無意見	18	15%	100%
合計	121	100%	

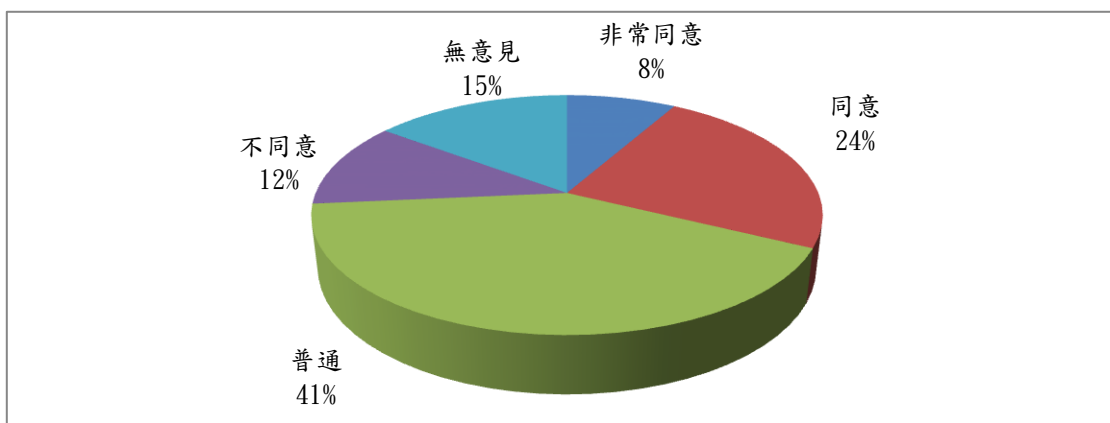


圖 29 覺得未來幾年間，我陞遷的機會很高分析圖

⑤ 我的單位中，工作績效表現優秀之同仁，經常能獲長官肯定及陞遷的機會？

I、詢問受訪者，「非常同意」計 12 位，佔全部受訪者 10%；「同意」計 55 位，佔全部受訪者 45%；「普通」計 39 位，佔全部受訪者 32%；「不同意」計 3 位，佔全部受訪者 3%；「無意見」計 12 位，佔全部受訪者 10%，如表 36 及圖 30。

II、進一步分析發現，約有 55% 之受訪者認為工作績效表現優秀之同仁，經常能獲長官肯定及陞遷，比率低的原因為現行陞遷制度，廉政署授權政風機構可針對第 7 職等以下職缺進行規劃，其餘則需報請廉政署審核同意後始得辦理甄審作業，派免權由廉政署掌控，主管機關未得到充分授權對表現優秀同仁予以拔擢。進一步分析受訪者背景，服務年資在 6-10 年，同意表現優秀能獲肯定及陞遷的比率最低（44.4%）。

表 36 單位工作績效表現優秀之同仁，經常能獲長官肯定及陞遷的機會分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 非常同意	12	10%	10%
2. 同意	55	45%	55%
3. 普通	39	32%	87%
4. 不同意	3	3%	90%
5. 無意見	12	10%	100%
合計	121	100%	

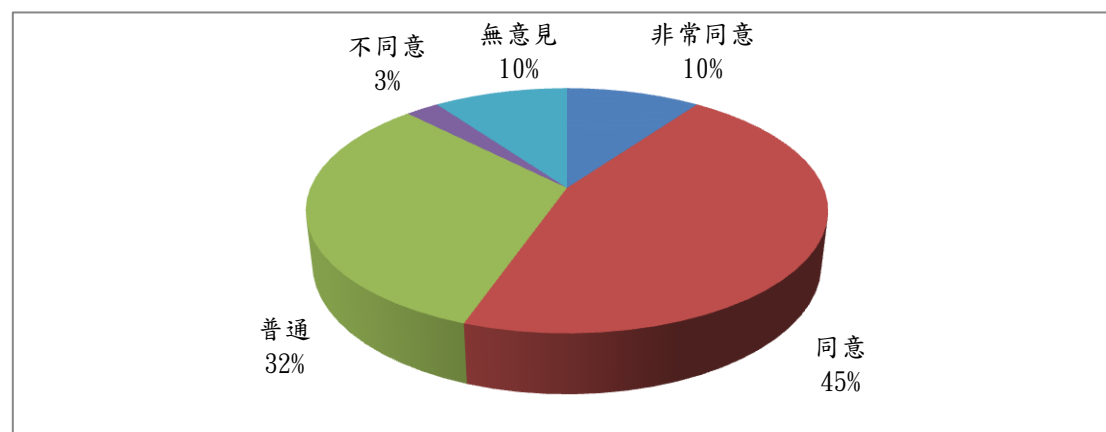


圖 30 單位工作績效表現優秀之同仁，經常能獲長官肯定及陞遷的機會分析圖

(5) 提升專業知能(如表 37)

表 37 提升專業知能彙整表

項目		問卷填答次數	百分比	累計次數	累計百分比
認為政風處 辦理之教育 訓練符合工	1. 非常同意	23	19%	23	19%
	2. 同意	70	58%	93	77%
	3. 普通	19	16%	112	93%

作所需	4. 不同意	3	2%	115	95%
	5. 無意見	6	5%	121	100%
業務上不足之處詢問政風處同仁，能獲得解答並順利完成工作	1. 非常同意	28	23%	28	23%
	2. 同意	73	60%	101	83%
	3. 普通	17	14%	118	97%
	4. 不同意	0	0%	118	97%
	5. 無意見	3	3%	121	100%
覺得能改變現有教育訓練方式，讓同仁更能理解業務內容	1. 非常同意	15	12%	15	12%
	2. 同意	59	49%	74	61%
	3. 普通	29	24%	103	85%
	4. 不同意	1	1%	104	86%
	5. 無意見	17	14%	121	100%
建議能新增非政風專業知，讓同仁增廣視野	1. 非常同意	27	22%	27	22%
	2. 同意	76	63%	74	85%
	3. 普通	10	8%	103	93%
	4. 不同意	0	0%	104	93%
	5. 無意見	8	7%	121	100%

① 我認為政風處辦理之教育訓練符合工作所需？

I、詢問受訪者，「非常同意」計 23 位，佔全部受訪者 19%；「同意」計 70 位，佔全部受訪者 58%；「普通」計 19 位，佔全部受訪者 16%；「不同意」計 3 位，佔全部受訪者 2%；「無意見」計 6 位，佔全部受訪者 5%。經與受訪者的「性別」、「職務屬性」、「服務年資」等進行交叉分析結果，調查樣本與母體並無顯著差異性，如表 38 及圖 31。

II、進一步分析發現，多數受訪者(77%)對本處辦理之教育訓練，認為符合其工作所需。目前本處教育訓練類型包括政風人員專精講習、兼辦政風人員教育訓練、新進政風人員講習、考試錄取人員職前學習、廉政研習中心學員實地訓練、防貪業務專精講習、肅貪業務專精講習、查處蒐證技巧及實務演練講習、財產申報系統操作教育訓練、公職人員財產申報暨利益衝突迴避說明會等 11 項。

表 38 認為政風處辦理之教育訓練符合工作所需分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 非常同意	23	19%	19%
2. 同意	70	58%	77%
3. 普通	19	16%	93%
4. 不同意	3	2%	95%
5. 無意見	6	5%	100%
合計	121	100%	

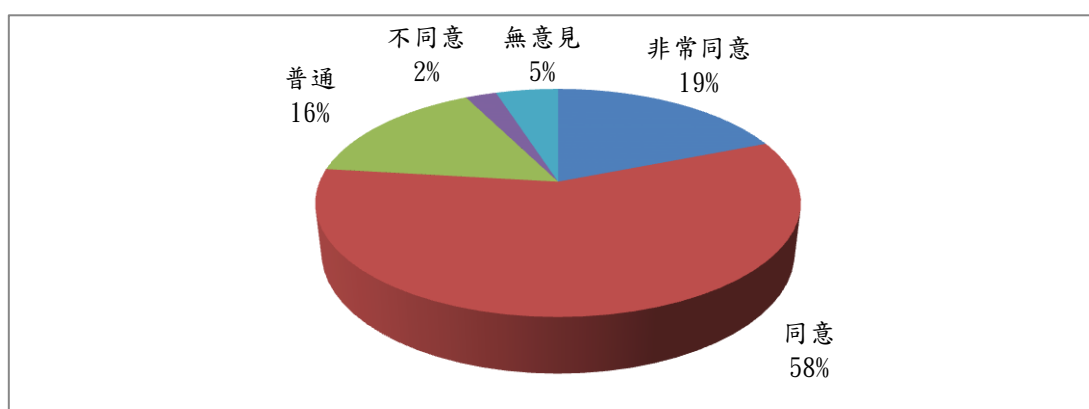


圖 31 認為本處辦理之教育訓練符合工作所需分析圖

② 我就業務上不足之處詢問政風處同仁，能獲得解答並順利完成工作？

I、詢問受訪者，「非常同意」計 28 位，佔全部受訪者 23%；「同意」計 73 位，佔全部受訪者 60%；「普通」計 17 位，佔全部受訪者 14%；「不同意」計 0 位，佔全部受訪者 0%；「無意見」計 3 位，佔全部受訪者 3%。經與受訪者的「性別」、「職務屬性」、「服務年資」等進行交叉分析結果，調查樣本與母體並無顯著差異性，如表 39 及圖 32。

II、進一步分析發現，受訪者對業務上不足處詢問本處同仁時，多數人(83%)認為能獲得解答並順利完成工作。無論政風查處案件、採購案件監辦驗收稽核、預警與防貪各項宣導、陳抗疏處與機密安全維護、公職人員財產申報等重點政風業務，本處各科同仁之指導與答覆，均獲多數同仁肯定。

表 39 業務上不足之處詢問政風處同仁，能獲得解答並順利完成工作分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 非常同意	28	23%	23%
2. 同意	73	60%	83%
3. 普通	17	14%	97%
4. 不同意	0	0%	97%
5. 無意見	3	3%	100%
合計	121	100%	

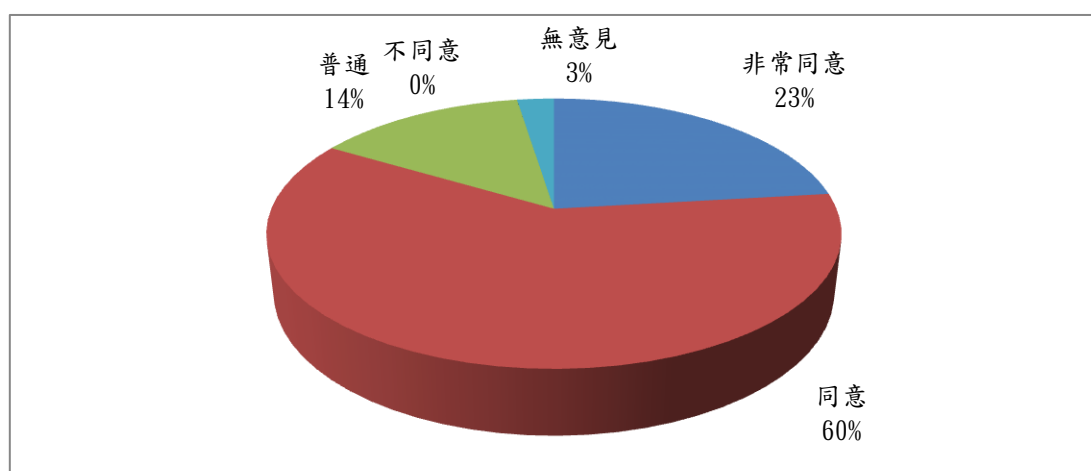


圖 32 業務上不足之處詢問政風處同仁，能獲得解答並順利完成工作分析圖

③ 我覺得能改變現有教育訓練方式，讓同仁更能理解業務內容？

I、詢問受訪者，「非常同意」計 15 位，佔全部受訪者 12%；「同意」計 59 位，佔全部受訪者 49%；「普通」計 29 位，佔全部受訪者 24%；「不同意」計 1 位，佔全部受訪者 1%；「無意見」計 17 位，佔全部受訪者 14%。經與受訪者的「性別」、「職務屬性」、「服務年資」等進行交叉分析結果，調查樣本與母體並無顯著差異性，如表 40 及圖 33。

II、進一步分析發現，受訪者對能否改變現有教育訓練方式，讓同仁更能理解業務內容方面，多數人(61%)表示贊同。本次問卷調查結果，將提供本處辦理教育訓練時，調整課程辦理方式(例如規劃專題研討主題，由參訓學員分組討論後，輪流分享報告)參考。

表 40 覺得能改變現有教育訓練方式，讓同仁更能理解業務內容分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 非常同意	15	12%	12%
2. 同意	59	49%	61%
3. 普通	29	24%	85%
4. 不同意	1	1%	86%
5. 無意見	17	14%	100%
合計	121	100%	

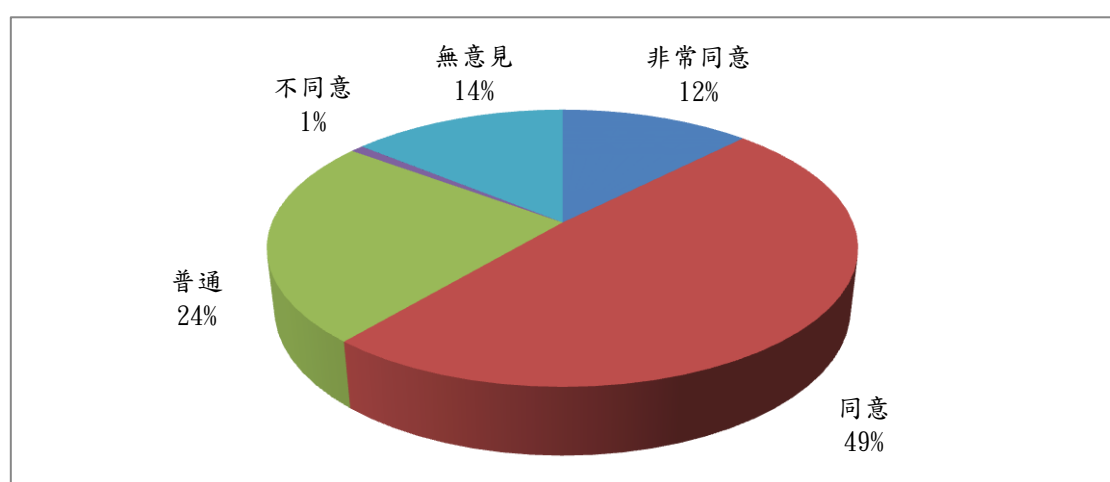


圖 33 覺得能改變現有教育訓練方式，讓同仁更能理解業務內容分析圖

④ 我建議能新增非政風專業知識，讓同仁增廣視野？

I、詢問受訪者，「非常同意」計 27 位，佔全部受訪者 22%；「同意」計 76 位，佔全部受訪者 63%；「普通」計 10 位，佔全部受訪者 8%；「不同意」計 0 位，佔全部受訪者 0%；「無意見」計 8 位，佔全部受訪者 7%。經與受訪者的「性別」、「職務屬性」、「服務年資」等進行交叉分析結果，調查樣本與母體並無顯著差異性，如表 41 及圖 34。

II、進一步分析發現，受訪者對「建議能新增非政風專業知識，讓同仁增廣視野」，多數人(85%)均表示贊同，本次問卷調查結果將提供本處辦理教育訓練時，新增非政風專業知識項目(例如:主管人員班領導統御及溝通協調、佐理人員班工作情緒壓力管理)課程安排參考。

表 41 建議能新增非政風專業知識，讓同仁增廣視野分析表

問題選項	Frequency 次數	Valid Percent 有效百分比	Cumulative Percent 累計百分比
1. 非常同意	27	22%	22%
2. 同意	76	63%	85%
3. 普通	10	8%	93%
4. 不同意	0	0%	93%
5. 無意見	8	7%	100%
合計	121	100%	

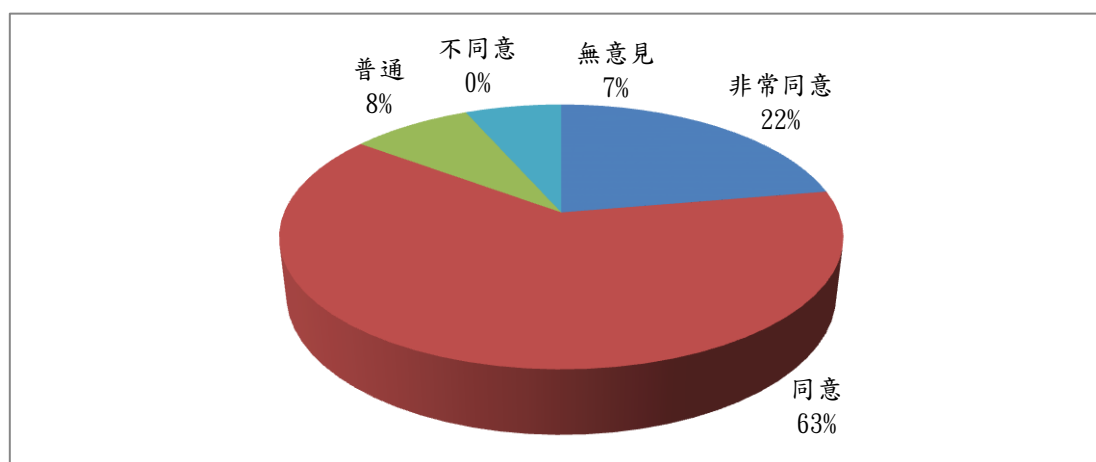


圖 34 建議能新增非政風專業知識，讓同仁增廣視野分析圖

(6)開放問項彙整

①請問您對於政風人員管理有何具體建議事項？(表 42)

項 目	序 號	開 放 性 意 見
人員進用	01	希署授權幅度再加大。
	02	落實人員職務調整制度:建議科員升遷可以先歷練本市中小型區公所及本府二級機關等政風單位主管，約 2-3 年後調任政風處各單位股長，以曾經在機關辦理業務及與同仁相處經驗，在與所屬政風同仁溝通及交辦業務上，更具政風處的高度及同理心。各不同序位人員之遷調，能參考上開原則辦理，讓同仁將各機關好的政策帶回政風處，政風工作與本府政策結合並具多元性。
	03	人員調動能更透明化。

項 目	序 號	開 放 性 意 見
	04	公平公正公開。
	05	能適度授權。
	06	管理之目的在於檢視服務品質有無增進及該屬員是否自我能力提升等，因之，應讓現職政風人員對於本府政風處有強烈之向心力，建議落實職務職期輪調，避免久任，相關作法可以讓在同一序列之政風同仁藉由職務調整，瞭解他機關之工作方式及繁重程序，亦可解決不同工同酬及勞逸不均之現況，方使多數人對組織認同，進而繼續為團隊效力。
	07	積極栽培及發掘訓練中階幹部；落實 3 年輪調；隨時加強平時考核輔導。
	08	具體落實職期輪調制度，避免政風人員於同一機關久任。
	09	人員調動除能尊重個人意願外，希望考量前後機關之業務量差異(除高風險業務機關考量外，因政風單位還須配合機關長官指派之其他協助業務，此應須列入業務量多寡之參照)。
	10	政風處的科員、股長以上之人員也職期輪調，不要一直待在政風處，一路從科員到股長、專員等。
業務分配	01	現在在公所當一人主任，沒有管理屬員，但以前在一級機關局(處)經驗要看主任個性，業務分配均勻和主管願意承擔，比較不會有劣幣驅逐良幣情況，另外多面對面溝通比較能減少誤會和瞭解政風人員個性，業務推動會比較順利。
	02	要能有明確性的規劃與指導。
	03	團隊合作、適才適所。
	04	如果某一單位只有 2 位承辦人，不應該讓這個單位只有 1 個人須代理所有業務長達近 10 個月，包括代理另 1 個承辦人 9 個月，及代理主管 1 個月。
	05	希望能尊重人員意願作調動或遴調支援業務，並視機關政風人員比例如不足時，不勉強借調人員。
工作簡化	01	建議取消提列貪瀆線索，找不到機關問題的政風機構才需要。
	02	一科負責人事業務，不論巧雲學長或佩娟學長，詢問問題

項 目	序 號	開 放 性 意 見
		都能得到清楚的答覆，而且非常有耐心，應該要嘉許兩位學長。政風處太多主管只有到所屬機關服務過水一小段時間，只是讓自己的經歷增添一筆機關而已，就又再次回到政風處，好像歷練很多很完整，但是根本對政風處以外的機關不夠瞭解，永遠只懂得下指導文。態度和能力，有時甚至不如所屬調派到處的科員，在業務推動上用政風處的雲端高度在檢視大家，卻無法體會第一線承辦人必須同時面對政風處以及自己機關首長和業務單位的為難，結果只是造成處的科員被夾在主管和所屬機關同仁之間，必須傳達雙方的想法，真的很辛苦。沒有在同一機關連續實際任職滿2年(應扣除借調期間)，不能算入經歷，不能用來當作遷調的考量依據(白話文：沒有紮實做過這個機關的整年度業務，確定自己真的懂嗎？)。沒有在第一群組機關、高風險機關歷練過，不應該調派到指導機關，也不應該調派到所屬當股長、專員、主任等主管(不會辦宣導沒在人多場合公開宣講經驗、沒做過甲乙類貪瀆查處案、不懂財申不會回答...各種狀況都有，對承辦人來說無法受到指導就算了，有時候還會帶來困擾)。
激勵士氣	03	人少的單位，或許不似高風險單位艱困，事情多且雜，相反的，高風險單位雖較困難，但因為人員數較多，也不見得會比在人少單位歷練的同仁累，卻因比例無法獲得好的考績，且未來升遷在分數的計算上也受影響，人員進用應公平，藉由職務調整，瞭解各機關不同的工作方式及繁重程序，並多傾聽所屬同仁的聲音。
	04	主管差勤自主管理，無需每天查勤。
	05	以民為本。
	06	加強人員間溝通。
	07	人性化管理。
	08	同仁完成重大專案能適時給予獎勵。
	09	多關照所屬的人員，事情做的多，卻因比例無法獲得好的考績可供升遷，政風處要求所屬考績案需要打1/2乙，將導致所屬人員升遷不易。
	10	以人為本，請多關懷。

項 目	序 號	開 放 性 意 見
提升專業知能	01	應定期交流對業務處理之見解。
其他	01	本問題的意義為何?後續運用方式為何?有無保護機制?
	02	現況尚可。

② 請問您對於上開人員進用、業務分配、工作簡化、激勵士氣及提升專業知能等項，有何具體建議事項？(表 43)

項 目	序 號	開 放 性 意 見
人員進用	01	人員進用方面，建議多參考該機關所需人格特質及納入該室主管需求；激勵士氣方面，除公平陞遷管道外，也建議向上爭取考績比例，以培養良好的工作氣氛。
	02	公平公開。
	03	先前有調任至其它縣市服務過但仍然回到新北市，新北市政風處很肯給年輕人機會也會聆聽大家的想法，相對透明而且創新，個人很喜歡。如果還有機會或時間建議處裡面可以舉辦活動讓主管們多交流，增加這個團隊默契和團結。
	04	人員派補上能更靈活。
	05	建議上級廉政署提高由本處自行遴薦政風同仁陞遷職缺的比例，以激勵政風同仁工作士氣。
	06	尊重同仁遷調意願，跨機關歷練。
	07	人員進用應公平，所屬政風單位科(課)員升遷遙遙無期。
業務分配	01	業務分配-善用各機關業務優勢，縮短各政風單位績效評比差異。本府各機關因業務屬性不同，致政風業務辦理方式及案件數亦不同。建議辦理案件時，考量各機關業務特性及政風人員專長及學能，適時請政風單位協助或所屬政風人員專案支援，在配合度從優核列績效，另加強對所屬政風人員認識，以利職缺規劃。 提升專業知能-提升刑事訴訟法等法規實務專業知能:機關同仁如因案需約談或遭受強制處分，政風單位程序上應給同仁建議事項為何?建議聘請專業律師或專家講授相關課程，以利同仁遇案處理及因應。
	02	業務分配：業務分配本身很難做到完全公平，業務總有簡單和複雜，所以更應該在同仁之間進行業務輪調(若只有一人主任或一人主任+一科員的機關是很難啦)。機關異動

項 目	序 號	開 放 性 意 見
		會受到法規時間的限制，不論是高普考或地方特考，但是至少在同一機關內應該定期業務輪調。工作簡化：一科目前很好啊，沒遇到什麼特別的困難。二科希望各種表格可以整合，尤其到關帳之前，有時候統計的東西相似，但是承辦人不同表格就長不一樣，真的會以為鬼打牆到底有沒有填過。三科移送一般非法的案件，遇到不同承辦窗口每次的步驟、要給的附件都不一樣，曾經同樣的附件印了3次報了3次，到底是要浪費多少紙，可不可以公告一個標準制式的SOP。四科財申本來就是不難但是很雜的東西，法規修正之前，也很難要求四科協助簡化什麼啦。
業務分配	01	能依不同機關屬性適時提供業務上的幫助。
工作簡化	01	公開徵詢機制能更公開透明；另工作簡化方面請政風處彙整各科需所屬定期繳交織報告及報表，檢討是否有重複之項目及簡化內容。
	02	不是想要簡化工作流程，鈎處問卷還填兩次。
	03	建議大型活動中政風人員安全維護工作可縮減。
	04	業務重疊可以簡化。
	05	政風單位分派在不同機關內服務，面對不同業務屬性與民眾不理性的陳情壓力，指導單位應考量下級政風單位在業務推動難處，對於指導業務過程時應自行先瞭解或進行溝通，而非只是基於單純解決自己業務問題，要求下級政風單位配合，久而久之會造成就是依上級單位指示辦理，不願意解決問題，再則不合時宜的問題對於業務單位也會造成找麻煩的觀感。對於KPI(關鍵績效指標)這是一種績效衡量工具，而績效考核是上級協助下級(主管協助同仁)把工作做得更好的方法；如果對於績效值採用完全以目標為導向，是否會衍生一個問題，就是為了目標不擇手段，而這種不擇手段，很可能是犧牲機關。政風單位分派在不同機關內服務，對於廉政政策目標是配合上級指示辦理，但自主性目標則應考量各業務機關屬性不同而有所不同。政風單位在呈現KPI績效值可以用數據考量的會盡量「量化」，但是當面臨不能「量化」時，建議是否應考量明確說明並具體化如何呈現且要盡量簡化與單純，讓下級政風

項 目	序 號	開 放 性 意 見
		單位瞭解要展現的是什麼樣的模式來達成組織目標。
工作簡化	01	不要再搞安全維護業務啦！寫一堆計畫讓業務單位作有啥意義，不如讓大家把精力花在工程和採購上，對機關興利還比較有幫助。
	02	建議借助科學方法簡化工作流程，減少或整合不必要之報表。
	03	建立業務稽核缺失態樣資料庫。
激勵士氣	01	加強人員凝聚力。
	02	依上開選項，本人係以激勵士氣為例，升遷或輪調雖為職務調整之必要條件，但如果可以依據同仁在各任職所屬機關之工作表現作為獎勵給予，亦屬於工作認同一種，因之，建請鈞處對於各所屬機關的同仁應檢視付出工作程度高低（不論為其本職抑或機關協助之立場），給予最即時之獎勵，相信將是激勵士氣之最佳作法。
	03	建議檢視每項業務目的及實益，減少不必要報表填寫及無成效會議，確實落實工作簡化。
	04	人少的單位，業務分配總是不平均(根本沒人可分配 QQ) 又因為上級交辦業務繁重，又需要爭績效(雖然爭一爭也是沒甚麼好結果) 真的很難激勵士氣。
	05	盡量多提供各類參考變因或指標。
提升專業知能	01	多辦對政風業務推動有助益之教育訓練實體或線上課程。
	02	增加業務專業和廉政專精訓練內容，勿流於說教及八股。
	03	鼓勵同仁走出舒適圈，多向非政風領域學習或參加課程。
	04	希望政風處能舉辦非政風專業的教育訓練課程，讓同仁增廣視野。
	05	受訓內容可更貼近實際工作內容。
其他	01	現況尚可。
	02	如果某政風人員發現廉政業務可能不適合自己，自己所學專長亦非廉政部分，而想要嘗試到別的職系服務進行調非，希望能尊重當事人意願，不強擋而予以成全以皆大歡喜。

（資料來源：研究者自行整理）

(二)焦點團體法

1、焦點團體法之意義

「焦點團體法」係一種在研究中常見的資料蒐集方法，主要是針對特定之主(議)題，根據預定之特徵來選擇訪談參與者，而後藉由參與者彼此激盪與互動，進行一種有組織式的團體討論，可使參與者意見聚焦於議題並提出具深度及豐富之意見，屬偏重質性且適於探索性議題的研究方法。最早為社會科學家所使用，之後因市場經濟興起，市場調查漸受矚目而受到重視，目前則廣為各質性研究所採用。(王梅玲，2002)。

2、本研究採焦點團體法之理由

可分 5 點，依序分析如下：

- (1)本研究最主要目的在透過文獻檢討，繼而從實證研究，針對現行政風人事管理現況，特別是牽涉地方政風機構部分，提出供中央主管機關建構符合地方需求之人事政策與管考建議，係屬於質性之探索性研究，焦點團體法於此種研究上具優越性。
- (2)本研究涉及層面廣泛，參與人是否擔任主管、職務等級、職務調動原因等對研究主題均可能有不同看法，因此可透過焦點團體座談參與者相互之評論或交談，促進對議題之瞭解，得到更多豐富而又深入之意見，彙整更多之研究發現。
- (3)對照及印證前述問卷調查法之研究發現，讓資料之蒐集兼具量化與質性之特性，得到更完整且全面之研究資料，以進行必要之比較分析，使研究者更可達到預期研究目的與成果。
- (4)透過與研究主題相關議題之設定，在採非隨機抽樣之「立意抽樣」下，讓具各種特徵或特質背景之參與人，從不同親身經驗或感受提出意見，提升研究之廣度與深度讓後續之建議更具體可行。
- (5)相較個別訪談法(深度訪談)，較能於短時間，蒐集到大量而有用之資訊，並透過彼此互動，激發出更多創新想法與資訊，並彼此檢驗，避免了極端之意見，使能符合研究蒐集資料目的之需。

3、研究對象

本研究因採焦點團體法，故藉由立意抽樣方式，針對研究主題選取研究樣本(即參與者)，而一般參與者之數量則視研究需求而定，通常傾向採用少於 10 人之團體(鄭夙芬，2005)，而周雅容則認為在社會科學研究上，由 6 至 8 人組成之團體較為理想(1997)，因此本研究依據研究目的，就新北市政府政風人員中，分別從敘薦任第 9 職等主管、第 7 至 8 職等主管及其他佐理人員等 3 類人員中，每一類各取 6 位參加，共進行 3 場次之焦點團體訪談，其參與人編號說明如表 44:

表 44 參與焦點團體訪談之對象簡歷

編號	類別	服務單位	職稱	性別	座談日期
A01	薦任第 9 職等主管	新北市政府警察局	主任	男	2017.9.14
A02		新北市政府社會局	主任	男	
A03		新北市政府工務局	主任	男	
A04		新北市政府捷運工程局	主任	男	
A05		新北市政府民政局	主任	男	
A06		新北市政府財政局	主任	女	
B01	薦任第 7 至 8 職等主管	新北市政府政風處	股長	女	2017.9.19
B02		新北市五股區公所	主任	男	
B03		新北市政府工務局	股長	女	
B04		新北市政府稅捐稽徵處	主任	女	
B05		新北市政府殯葬管理處	主任	男	
B06		新北市中和區公所	主任	男	
C01	佐理人員	新北市政府水利局	專員	男	2017.9.20
C02		新北市政府民政局	專員	男	
C03		新北市政府財政局	專員	男	
C04		新北市政府城鄉發展局	科員	男	
C05		新北市政府教育局	科員	女	
C06		新北市政府政風處	科員	男	

4、焦點團體座談會流程表(如附錄四)

5、會議題綱

本研究根據其研究目的、對象及研究範圍與內容，為與屬量化研究之問卷調查結果進行比對分析，經研究團隊充分討論後，擬訂焦點團體議題如表 45：

表 45 焦點團體座談之議題

提問階段	焦點團體訪談問題
第一階段	1-1. 請告訴參與者你是誰？在市政府哪個機關服務？你願意接受本次訪談嗎？
第二階段	2-1. 我們常聽到「一條鞭」這個名詞，當你聽到這個名詞時，你首先會想到甚麼？
第三階段	3-1. 你覺得「一條鞭制度」適合政風機構嗎？ 3-2. 目前政風機構之人事遷調悉由法務部廉政署統籌辦理，你的看法如何？
第四階段	4-1. 是甚麼原因讓你選擇到本府任職？你有想過繼續在地方的政風機構服務，抑或有機會的話，你願意到中央的政風機構服務(含轉任非政風職務)？ 4-2. 相較中央機關的政風機構，你覺得地方的政風機構留得住人才嗎？你認為具備(或該具備)甚麼條件？ 4-3. 你覺得你所任職之政風機構在業務分配上是平均的嗎？是否每個人都能發揮所長？原因是甚麼？ 4-4. 政風工作越趨多元，工作挑戰性就越大，你認為應如何做好政風工作，包括簡化工作流程、減少績效管考項目等，你覺得能幫助你應付機關的政風工作嗎？

	4-5. 以你的角度(觀點)，你會希望如何提振工作士氣，而讓你最能接受的方式是甚麼？ 4-6. 你對政風工作職涯發展的期許是甚麼？你個人的下一步想法是甚麼？ 4-7. 你對你目前服務的政風機構所提供的訓練滿意嗎？是否符合工作所需？有無需要改變？ 4-8. 以你的角度(觀點)，你對政風職權明確化(推動政風人員職權行使法)有何看法？
第五階段	5-1. 假如你有 1 分鐘時間與廉政署署長討論政風人事問題，你會想談些甚麼？ 5-2. 請問我們有甚麼遺漏的？有沒有甚麼是我們必須討論卻沒談到的？

(資料來源:研究者自行整理)

6、焦點團體座談分析

針對本焦點團體座談之各項議題，參與者之意見分析如下：

(1)我們常聽到「一條鞭」這個名詞，當你聽到這個名詞時，你首先會想到甚麼？

由訪談內容進一步整理得知，「一條鞭」並非專有(屬)名詞，而是從其典故取事權統一之意，亦寓有權力集中之本質，有別於授權或分權。進一步從實證角度觀察，我國目前有若干機(關)構就其人員管理係採制定專屬管理法律行之，一則因業務性質較特殊，再者為保持一定之超然獨立，如警察、人事、主計及政風機關(構)，其人員任免、考績(核)及獎等悉由中央主管機關掌理，採行由上而下指揮監督，目的在使該等於專屬管理法律下之機關(構)避免遭受箝制與干預，而能居於客觀中立立場襄助機關首長處理事務。惟各該專屬管理法律之主管機關在達成上述目的下所採行方式不盡相同，例如警察、人事、主計等基於尊重地方自治及謀求與地方首長和

諧互動下，在某種程度上仍保留些許彈性，例如授與地方人事自主權限或人員派免先徵求地方首長意見，不外乎兼顧其獨立性與地方自治之衡平。

「……主要指稱在人事制度上，遷調由中央統一控管，在行政機關中有人事、會計、政風體系，會被認為是一條鞭系統。……與政風不同的是，警察體系對於地方政府有部分授權，如於直轄市中，薦任第八職等以下職務，係授權由地方政府警察機關自行決定升遷及調動。」【A01：196】

「……會立刻想到明朝首輔張居正所實施的一條鞭法。……因此，涉及將事務執簡馭繁、化繁為簡的情形，或涉及事權統一者，應可稱為一條鞭。【A02：196】

「……首先會想到人事、會計、政風、警察系統同屬「一條鞭」體系，……第一時間聯想到人事制度獨立，即人事任用、派免、獎懲均由專責機構辦理，當事人所在機關之首長僅具有建議權，欠缺決定權。惟基於機關互相尊重，專責機構都會尊重當事人所在機關首長之建議，不至悖離機關首長意思。……」【A03：197】

「……對「一條鞭」名詞的理解是，……但如政風、人事及主計等體系人員其業務屬性特殊，為保持該等人員職務行使的獨立性，……。」【A04：197】

「……，所以「一條鞭」一開始聽起來就是有將權力及管理力量集中在一起。……」【A05：197】

「……主計、人事、政風等職系依專屬人事管理法律任免，……乃期藉由該等人員居於客觀中立之立場襄助機關首長並監督機關處理事務，並於一定程度負有外部監督之色彩，避免遭受箝制與干預。」【A06：197】

「當我看到一條鞭的時候，……就是當做繁事能精簡，事權統一的部份，他們就稱為一條鞭，現在會想到的是集權的方式，……。」【B01：216】

「……，在我們國內政府機關裡面，人、政、會都必需用這個，才不會有任用私人或有弊端產生，才會有一條鞭的設置，……這個部份對機關首長講好聽是協助他啦，另一方面也是一種制肘或是一種平衡的力量。」【B06：216-217】

「一條鞭」給人的印象為集權體制，由上到下直接控管，在現行公務體系中有
人事、會計、政風為一條鞭制度，在此之下成員的人事任命獎懲皆由中央指導
及監督。」【C03：234】

「對有此特性的職系而言，中央主管機關(廉政署)握有相當大程度的業務、人
事自主權，且對所屬存有高度指揮、監督特性，但同時覺得在推行各項業務或
人事安排時，仍有受到其他機關不同程度影響的可能性存在。」【C06：234-235】

(2)你覺得「一條鞭制度」適合政風機構嗎？

由訪談內容進一步整理得知，對一條鞭制度是否適合政風機構，大多數與談者均抱
持肯定態度，例如在肅貪層面得獨立行使職權，有利於推動全國一致性之廉政法令
及建構完備之政風工作體系，但也強調在人事專屬權外，在政風員額或資源之爭取
及分配上，必須有完善配套措施，此外上級政風機構與機關首長發生掣肘情況如何
處理。至於持否定觀點者，雖同意一條鞭制度對肅貪工作可摒除不當干預，符合超
然獨立性要求，但也指出政風機構隸屬各機關為輔助(幕僚)單位之特性，不如司法
機關對獨立性之期待與要求，甚至如防貪及維護業務，其對象為機關員工，尤須機
關人力及資源之緊密結合，在中央主管機關無力給予資源情況下，相對地，過於去
擴充或強調其權力並無助於此類業務之推動，惟整體而言，目前的制度是符合政風
單位業務所需的。

「……。因依一條鞭體系，機關首長對政風人員無法完全掌控，因此當政風人
員從事案件調查時，會較有獨立行使的空間，並以公正方式處理。反之……可
能造成政風人員在調查案件時有所顧慮。……」【A01：197-198】

「……就政風人員進行案件調查方面，確實會有較多的獨立性。……以一條鞭
制度作推展，基於廉政工作的普世性，對於中央在推動全國一致性的廉政法令
政策而言，有很大幫助。……有學者認為一條鞭制度對於政風一致性工作有所
幫助。」【A02：198】

「……但，是否適合「政風機構」體系，應值得探討。……當機關遭受政治動
盪或大弊案時，機關首長或相關人員，會試圖牽動政風機構，……。」【A03：

198】

「……就預防及機關安全暨機密維護事務而言，……實務推動面上也無獨立行使需求，因此就預防及維護業務而言，一條鞭制度並不適合存在。另外就政風查處業務部分，……針對行政調查查處，因行政調查的進行及相關懲處權限，均歸屬於機關首長，故就此部分亦不適合一條鞭制度。……故個人以為，從現實執行面上，縱貪瀆案件查處部分有獨立行使職權必要，但因實際上政風機構不像司法機關有獨立移送案件的權限，因此一條鞭制度於此似乎亦無存在必要」。」【A04：198-199】

「我覺得「一條鞭制度」適用於政風機構是有其必要性，……除了人事權外，在如預算員額或其他行政事務資源上，仍須有配套措施，以維持政風機構獨立性。……。」【A05：199】

「……它其實會形成另類的雙首長制，只要是人事、主計、政風、警察所在的指揮監督權，和機關首長有的時候會有衝突或矛盾的狀態，很多研究到最後來說，一條鞭會造成機關制肘的狀況……。」【B01：217-218】

「就政風機構主要的業務來講，主要是防貪跟查處工作來看的，一條鞭是蠻適合政風機構，透過這個制度可以建立行政機關內部的預防貪腐跟監控。」【B04：218】

「一條鞭制度有其優點及缺點。……在預防和查處業務上可以集中事權，得獨立行使職務，在機關內易於防止貪腐及肅貪查處。缺點則是，……當上級機關與首長指令不同時會產生衝突，相信很多政風同仁會有此感受。惟因政風主要業務為防貪和肅貪，整體而言是利大於弊。【C03：235】

「適合，雖然實行一條鞭制度在機關內會有雙重隸屬的問題，但就政風的業務性質和外界對政風的期待而言，一條鞭制度還是適合政風機構。若非一條鞭，預料很難推行政風本身業務。」【C04：235】

(3)目前政風機構之人事遷調悉由法務部廉政署統籌辦理，你的看法如何？

由訪談內容進一步整理得知，現行政風人員遷調統籌由廉政署辦理，雖可達成計畫

性培養人才，避免久任一職之優點，但大多數與談者也指出效率不彰、觀望職缺、產生人事空窗期、無法適才適所、缺乏用人彈性等缺點，而較具共識者為授權應制度化及明確化，由各主管機關政風機構就一定層級以下職務自行任免，不僅可加快派補速度，整體人事遷調亦較具彈性，尤其利於地方人事之調度，可收激勵士氣之效。

「……每次甄審會決議後，廉政署仍需陳報至法務部，並逐級往上陳核至部長核定，幾乎所有人事案均由部長批核。但對照警察機關，警政署長則較有人事任免權，……此外，廉政署目前人事遷調作業似有效率不彰的情形。……常造成一個職缺可能懸缺達三個月之久，懸缺過久，對政風業務的推動、以及機關首長對政風的觀感都有不良影響。雖然目前政風人員人事遷調為一條鞭制度，但個人以為應適度授權予各主管機關政風機構，……如此可加快職缺派補速度，整體人事遷調也會較有彈性並活絡。」【A01：199-200】

「……目前由廉政署統籌掌握人事遷調權限，立於廉政署的角度，優點是得以吸引各地的優秀人才至署任職；若部分授權予各主管機關政風機構，則可有利於各地方掌握人事派補權。不論以何種方式，均建議廉政署明確訂定由該署統籌規劃或由主管機關政風機構自行規劃之職缺比例，俾利主管機關政風機構領導統御，且對於廉政署及各主管機關間維持兩方的權力平衡。」【A02：200】

「……考量人事派用之機動性及減少人事空窗期，法務部廉政署應適度授權所屬主管政風機構，至於如何授權，可再全盤研議討論。」【A03：200】

「人事升遷由法務部廉政署統籌辦理，的確得以發揮人才培養及避免人員久任一職衍生之弊端；然於實際執行而言，全國約有二千餘位政風人員，其平時之工作表現及專長特質，於廉政署仍難全盤掌握，縱現有平時考核制度，仍難免流於形式或人情留一線甚或單位主管主觀認知而失真，於此如全盤由廉政署統籌辦理，恐難完全發揮適才適所、培養人才之功能，且過於干預主管機關之用人彈性，亦難生激勵士氣之效。」【A06：201】

「……就人事遷調統籌辦理由法務部廉政署處理，其實並無不妥，……部分職

缺委由各主管機關政風機構自行運用的話會比較好。……比較建議如果真的要由廉政署統籌人事遷調作業明確化和制度化，……。」【B01：219】

「……感覺就少一點公開和透明，這個部分我建議廉政署應該要把原則訂定出來，到底多少比例是由各政風機關自行調配辦理，多少是要由署統籌辦理，讓各政風人員有個參考依據。」【B02：219】

「就這個問題來講，不分中央或地方體系內的政風人員因為由廉政署統籌辦理，陞遷或輪調都受到保障，由廉政署辦理是OK的，有很多細部的，不管是公開、透明，細部的規則還要再擬定，就他統籌辦理的這個問題，我認為是可以的。」【B04：220】

「……有時候權利是一種分享，不應該完全都由中央，例如一半就已經很多了，那另一半應該要釋放給主管政風機構，我認為制度性又很重要，就是要把比例訂出來，看是多少的比例，多少比例下放，都要明確，……所以一定要定出制度性比例和分階的部分。」【B06：220】

「由於廉政署對於各政風機構之性質及人員並非完全熟悉，建議有一定比例之配套措施較能收因地制宜之效。」【C01：235-236】

「……建議可區分為一定層級或一定單位及職等以上，歸由法務部廉政署統一辦理，而以下則授權由各地方辦理，以收分工合作之效。且對一條鞭制度可能侵害地方自治權限的詬病，也可有所緩衝。」【C03：236】

「……為有利業務有效推動，由廉政署統一對全臺所轄單位之人事業務掌控可能有其必要，惟各機關之組織文化及機關氛圍差異頗大，故建議廉政署適度將部分人事決定權下放給地方，應該是兼顧雙方業務推動方向及適才適所的安排。」【C06：236】

(4)是甚麼原因讓你選擇到本府任職？你有想過繼續在地方的政風機構服務，抑或有機會的話，你願意到中央的政風機構服務(含轉任非政風職務)？

由訪談內容進一步整理得知，除考試錄取分發外，多數與談者均表示在可自主選擇之條件下，「陞遷」或「家庭因素」係渠選擇至新北市政府政風機構服務主因；而

未來服務單位，在符合前述個人需求等相關條件下，並不排斥至中央政風機構任職。故歸納前述意見可知，照顧家庭等個人因素，對地方政風人員選擇服務地點具決定性影響。

「…，而本人任職前職務其已近3年，恰好現職出缺。且因曾任警職，該職務與過去經歷較為相似，雖知警察局政風室之職務複雜，但個人歷練係屬生涯規劃之一環，故選擇新北市政府警察局政風室。對未來職涯發展，沒有排斥中央或地方的任何選項，但因現居地離新北市較遠，未來若有職務異動機會，傾向選擇離居住地較近的單位，…」【A01:201-202】

「…，考量新北市政府與台北市政府性質近似，工作上應較能勝任，同時綜合考量生活圈及通勤時間等因素，故選擇至新北市政府任職。另外，選擇在直轄市任職的原因，尚有因地方政府部門態樣多，且與民眾接觸頻繁，相較中央而言，應較能觀察廉政工作推動之實際現況，若能接觸各領域，對工作歷練較有幫助。而未來職涯規劃，不排斥各種職務歷練之可能。」【A02:202】

「因機緣和家庭住居等因素，考試分發時，選擇在兄長的戶籍地台北縣政府任職。…。對於未來職涯規劃，當然，如有機會，不排斥調非或至中央政風機構服務，歷練不同環境，充實自己。」【A03:202】

「…。故現雖未有異動準備，願意繼續留任現職，但如因職務服務年限已屆滿或長官再次要求調動，懇請站在健全職務歷練之觀點，考量前任職情形准予調動至中央機關之政風機構。…」【A04:202】

「…。至本府任職緣由係適逢公開上網填報職缺時期，考量因住居地便利的緣故，因此選擇在本府服務。因自己長期均在地方政府服務，對地方政府環境較為熟悉，故目前仍傾向繼續於地方政府服務，但如有適當機會也不排斥到中央或轉任非政風職務，以挑戰自己。」【A05:202】

「自己在來本府之前，於科員期間係任職於法務部所屬機關(執行處)，依當時之人事政策，七等女性科員於法務部所屬機關幾無可能陞任八等主管機會…。爰透過公開上網管道至本府任職。至於未來職涯規劃，…未來除現所任職之職務外，實無意願繼續任職於地方政風機構，故懇請考量整體政風職系乃一大家庭，站在健全職務歷練之觀點，增進中央與地方同仁相互流用歷練之觀點，

准予調動至中央機關之政風機構歷練。」【A06:202-203】

「…問到未來有沒有想要去別的地方，到時候視個人家庭、職缺狀況，不會去排斥任何可能性。」【B01:220】

「…至於未來是繼續待地方還是中央，我的選擇主要也是以交通跟家庭為主，當然如果在交通允許的情況下可能主要還是選擇中央機關。」【B02:220】

「…以我個人來講，我要退休可能還有二、三十年的時間，所以其實我不排斥去中央看看，主要是個人歷練的關係，…」【B03:221】

「原本是考試分發到之前臺北縣，後來中途有到中央機關去服務，後來是因為家庭因素為了要照顧小孩，又回到這邊，…」【B04:221】

「因為我家住新北市，想在家鄉服務。…，未來不會排斥去中央機關服務。」【B05:221】

「在本府任職的最大原因為住家即在新北市，…」【C02:236】

「…若受詢問有機會想到中央還是地方任職？相信大多數人會選擇中央，自己也不例外，…」【C03:236-237】

「對於未來規劃，因中央及地方機關都有值得學習的地方，未來不排斥各種職務歷練之可能。」【C06:237】

(5)相較中央機關的政風機構，你覺得地方的政風機構留得住人才嗎？你認為具備(或該具備)甚麼條件？

由訪談內容進一步整理得知，多數與談者認為地方政風機構欲留住人才，大體可從「滿足個人需求」及「落實激勵制度」等二方面著手，其中滿足個人需求部分，家庭照顧為主因，因此服務機關與個人生活圈之關係益形重要；而落實激勵制度部分，則不外乎建構一個公平透明的陞遷機制及良好待遇，若能達到前述條件，多數與談者皆認為地方政風機構仍有留住人才之可能性。

「至於地方的政風機構如何得以留住人力，對於自己而言，主要考量的是與家庭生活距離因素，若離住居太遠原則上不會納入考量。…建議地方主管政風機構在辦理陞遷作業上，至少能達到形式公平，讓工作辛苦的人能獲得獎勵。…」【A01:203】

「…吸引人才之一般性條件，應考慮職缺待遇性質、職務發展性、或者業務是否相對單純等。…」【A02:203】

「…倘地方政風機構欲留住人才，不外乎兩方面，一為升遷、一為報酬。…」【A03:203-204】

「…要如何留住人才，應該從中央主管機關的既有觀念開始改變，並非鄰近中央權力中心的人，才是有貢獻或功勞的人。…」【A04:204】

「…吸引人才主要因素確為待遇及陞遷。而工作上的成就感及尊榮感，與同仁的相處狀況等等，也是影響調動意願的因素。…」【A05:204-205】

「…地方政風機構欲留住人才，十幾年的公務生涯看得出來，大概就是權力或是錢財，所謂權力就是說你要讓地方政府的人看得到陞遷的路，另外就是薪資報酬，錢的部份。…」【B03:222-223】

「我覺得地方政風機構仍然留得住人才，必須具備完善陞遷制度，年資、考績、平常表現皆須列入參考，而且要有一定誘因、透明的陞遷管道，才能達到雙贏局面。」【B05:223】

「…地方機構如何能留得住人，這個地方是個幸福的機關，讓你覺得有未來，有的人選擇是一種舒適圈，也可以讓人家留得住，…」【B06:223】

「…而多數人對工作的追求，不外乎三者：安定、福利及陞遷。故地方在這三者如能提供比中央顯著優厚的條件，有較佳的待遇和升遷機會，地方一定也可留住人才。…」【C03:238】

「…而若欲從政府機關的角度提高吸引人才的誘因，應該是提高待遇和減少事務兩方面。…」【C04:238】

「…因此地方的政風主管機構若能建立一套良善完整、公開透明的人事遷調機制，優秀人才留任的意願應會提高。」【C06:238】

(6)你覺得你所任職之政風機構在業務分配上是平均的嗎？是否每個人都能發揮所長？

原因是甚麼？

由訪談內容進一步整理得知，業務分配要做到實質的公平是困難的，多數與談者表示，目前透過主管視個人專長適時調整從事之職務及透過每年業務輪調方式，讓所有同仁均有機會涉獵各項政風業務，予以適當職務歷練及工作經驗之培養，達成在

客觀條件下建構形式上公平的態樣。

「…但身為主管在分配工作時，會視個人學識、日常表現、人格特質等因素，適時調整其至適當職務，以利屬員累積工作經驗。」【A01:205】

「…在分配工作時，會盡量讓所有同仁都有機會涉獵各項政風業務，以利屬員能認識政風全貌。…」【A02:205】

「…業務分配完全平均是不可能的，縱將職務隨年度進行輪調，仍會因突發狀況而有不公平的情形。…」【A05:206】

「…在業務分配上，係注重同仁人格特質，予以適當的職務歷練及機關內人際關係之培養，而非單從業務作制式化分配。另外，我每年均會調整職務，使每位同仁均能接觸不同業務，有機會接觸到機關內不同科別，增進其人際關係。…」【A06:206】

「…主管會視個人專長及業務繁重程度適時調配，在業務分配上。大致上還算平均，每個人也都會發揮所長，主管也會去透過各案件去訓練同仁，讓他們增長他們的專才。」【B01:223】

「業務分配要達到完全平均，實際上可能不容易做到。惟同仁如果有不同專長，例如對查處案件較敏感，或對採購驗收有專長，主管在工作分配上如能配合各屬員的專長，較能達到適才適所目的。」【C02:239】

「業務很難真的分配到平均，但若可以透過每年業務輪調的方式，不僅可以讓同仁學到不同的業務，亦可以達到相對的公平性。…」【C05:239】

「…目前經歷過的主管，均會依個人專長、歷練及學習等考量後，予以平均分配業務，而且能做職務輪調，讓同仁都有機會接觸到各面項的業務。…」【C06:239-240】

(7)政風工作越趨多元，工作挑戰性就越大，你認為應如何做好政風工作，包括簡化工作流程、減少績效管考項目等，你覺得能幫助你應付機關的政風工作嗎？

由訪談內容分析歸納與談者意見，絕大多數認為簡化工作流程、減少績效管考項目，可適時減輕第一線政風機構壓力，均表達贊同且認為是必要的作法，並認為機關應與時俱進，刪除或減少管考不合時宜工作項目，透過行政減量來減少表格填報，輔

以資訊系統來協助統計，目前已感受到上級對工作簡化、減少績效管考項目的努力。與談者認為績效管考確有必要，但並非全部，必須在制度設計上取得平衡，故建議在績效標準上，設有彈性調整制度作法，以協助不同政風機構展現工作成果。此外，若政風人員與業務單位同仁及機關首長保持良好互動之經營，促使政風工作達到協助機關解決問題實效，才是做好政風工作的目標，而簡化工作流程與減少績效管考，則為達成目標的重要方法之一，能將有限時間及資源投入機關需要之政風工作上，集中能量推動政風核心的風險管理事項，對於提升實質工作效率具有莫大助益。

「簡化工作流程、減少績效管考項目等可以適時減輕所屬第一線政風機構的壓力，因每個政風機構所面對之情況並不完全一致，用同一套績效管考無法完全呈現真實績效。……」【A01：206-207】

「……目前政風處及廉政署，均已將工作流程儘可能簡化，取消填寫不必要的報表。至績效管考項目等部分，目前主管機關都有管制績效工作的浮報，以控制工作成果品質。因此不論是簡化工作流程或減少績效管考項目，就個人經驗來看，在第一線的實務運作上未有感受窒礙之處。另個人建議，對於業務資料統計工作，可多利用廉政業務管理系統(EAAC)進行。……」【A02：207】

「……就如何有助推動機關政風業務，如同問題所言，簡化工作流程及減少績效管考項目都是必要的……」【A04：207-208】

「目前有感受到上級對於工作簡化、減少績效管考項目的努力，但現今仍有一些統計報表需處理。……績效管考項目的議題，因每個機關屬性、風氣及環境條件都不同，」【A05：208】

「政風工作越趨多元，工作挑戰性就越大，建議政風工作項目應與時俱進，吻合現況所需，……如能簡化工作項目，避免流於形式，且得集中能量於政風核心工作，或許是可以思考的議題。……」【A06：208-209】

「……因應時代變遷，應將風險管理納入核心業務去做考量，績效管考的方式去做相關的因應改變。應該先考慮效能，……」【B01：225】

「……要如何做好政風工作，……各個首長對政風的期待度是不一樣。……」

【B03：226】

「要配合機關屬性，與時俱進，去刪除或減少管考不合時宜工作項目。……」

【B04：226】

「……必須熟悉業務單位的法規適時提出建議、並與業務單位同仁及機關首長保持良好互動，努力經營，讓政風工作能確實協助機關業務運作。……」【B05：226】

「因為目前政風人力不足，很多都為一人單位。我們除了要作本身政風業務外，還要配合機關內的採購會辦……壓縮到我們處理政風業務的時間。因此如能簡化流程、減少績效管考項目，應該對政風工作效率提升有莫大助益。」【C02：240】

「上級若能簡化工作流程，減少一些報表統計，對下級所屬而言，勢必能將更多時間集中於核心工作上(如查處、專案性業務等)。」【C06：242】

(8)以你的角度(觀點)，你會希望如何提振工作士氣，而讓你最能接受的方式是甚麼？

由訪談內容進一步整理得知，與談者對如何提振工作士氣，認為最能接受之方式因人而異，歸納與談者認為最能提振工作士氣的方式，以「提高薪資待遇報酬」、「獲得陞遷機會與良好考績」、「得到行政獎勵」等比例最高；其次為「直屬主管具人和個性」、「鼓勵與善待部屬」、「營造和諧辦公室氣氛」與「良好工作環境」；此外，也有部分與談者希望「獲得上級機關或長官的工作肯定」、「尋求被關懷與被重視的感受」、「追求自我肯定與實現者」，認為在工作上完成有意義的事亦能夠提振工作士氣。

「基於人都希望被肯定的觀點出發，我認為「多鼓勵、少責備」是可以提振工作士氣的方式。」【A01：209】

「……應採取共享式領導，亦即經常與年輕公務員共享工作心得與工作成果，這樣應能營造良好的工作環境，提振工作士氣。」【A02：209】

「陞遷及報酬的誘因，能提升工作士氣。此外，營造辦公室和諧氣氛以及經驗傳承也很重要。」【A03：209】

「做有意義的事最能提升工作士氣，能自我肯定工作的價值及意義，」【A04：209】

「……如何提振士氣？我想就是「被關懷」、「被重視」的感覺……」【A06：209-210】

「……工作士氣要好工作環境是不錯的、主管跟同事人很好、看得到陞遷機會、工作目標是很明確的……」【B01：227】

「……如果能夠提振工作士氣，當然就是薪資，另外，有擔當的主管，一個好的工作環境，……」【B03：227】

「……人和是最重要的，如何建立有效溝通管道，不管你是對下屬或是下級、承辦、或是機關長官，就可提陞工作士氣。」【B04：228】

「公平的獎懲及考績制度，還有上級政風機構主動或適時給予協助，……」【B05：228】

「從行政獎勵上，如果工作表現值得嘉許者，可適時給予獎勵。另外若同仁工作表現良好，也屆陞遷年資時，倘可適時安排升遷，會對工作士氣有直接幫助。」【C02：242】

「……實質的回報就是升遷與獎勵，……」【C03：242-243】

「對基層政風人員而言，考績公平及輪調公平是最直接，最容易影響工作士氣的。……」【C05：243】

「提升士氣的方式，考績和升遷，應該是大多數最會考量的。……陳報的資料獲上級機關肯定，不論是口頭還是其他方式的肯定，對我而言都是提升士氣的因素。……」【C06：243】

(9)你對政風工作職涯發展的期許是甚麼？你個人的下一步想法是甚麼？

由訪談內容進一步整理得知，與談人對政風工作職涯發展期許及下一步想法為：

個人能發揮政風單位在機關存在的價值，做有意義的工作，避免任職機關發生弊案及減少不當情事發生，無論在哪一個機關，能做好工作職責，不斷的學習並提升自我解決問題的能力，增加職務歷練。因部分與談人已結婚成家並育有子女，期許能兼顧工作與家庭，另因公務員年金制度的改革，部分與談人亦透露出對未來的不確定感，希望能平安順利退休，領到退休金等。

「…增加不同領域的職務歷練。對於下一步的想法，因自民國 93 起已經自基隆通勤至臺北、新北區域常達 13 年，未來希望有機會能遷調至離眷居地較近的單位服務，以利家庭照顧」。【A01：210】

目前的期許是在每個崗位上兢兢業業，完成上級賦予的任務。對於下一步的規劃，能到離住家近的機關。【A02：210】

「期許是發揮政風單位在機關的價值，做有意義的工作，且得以自己的專長對機關有所協助及貢獻。不論下一步是繼續待在政風或調非，都希望能發揮自己的價值，對周遭的環境有幫助」。【A04：210】

「…會選擇公務人員就是以穩定為主要，個人下一步想法，如果有機會可以調回住家鄰近的機關，以回到鄰近的地方」。【B02：228】

「…期許就是做好份內工作，和組織人員相處融洽」。【B04：228-229】

「就職責上而言，希望可以為機關做到預防工作，避免機關發生流弊及減少不當情事發生，個人希望不論在哪個機關服務，都能做到如此，做好工作職責」。【C02：243】

「希望順利完成自己份內與主管交辦的工作，未來則是希望能學習到以往未曾接觸的嶄新業務，並增加不同職務歷練機會，包括同單位及不同單位的歷練學習」。【C06：244】

(10)你對你目前服務的政風機構所提供的訓練滿意嗎？是否符合工作所需？有無需要改變？

由訪談內容進一步整理得知，與談人對其服務之政風機構所提供教育訓練尚感滿意

且符合工作所需，對訓練課程建議增加實況模擬課程、政府採購法及工程類或其他專業領域課程；另部分機關因業務屬性，民眾陳情案件較多，建議能安排如何與陳情人或機關同仁應對溝通等類課程。本處各單位自行辦理之教育訓練，課程內容能適時調整更新，以利參加同仁吸收新知，另教育訓練課程係由每個政風機構依據分配表派員參加，各單位往往指派承辦人參加，致主管沒有進修機會，建議適時就主管人員辦理教育訓練，讓每個職務都有進修機會，活化職能。

「目前政風處提供的教育訓練受訓對象多是承辦人，或是針對查處或預防領域辦理訓練，對主管而言參訓機會較少」【A01：211】

「…以財產申報訓練為例，歷年的訓練教材似乎大同小異，對於已有承辦業務多年經驗的同仁似乎助益不大，建議相關的案例或解析可再簡化」【A03：211】

「滿意，目前政風處提供的教育訓練符合工作所需，已相當不錯。需要改進的部分，如同之前與談人所言，財產申報的訓練教材都未改變。另外政府採購法的知能對政風同仁而言十分重要，建議可增加相關訓練」【A04：211】

「…，現行的訓練也比較偏向各政風室指派一名承辦人參加，導致政風主任通常就是離訓練最遠的族群，譬如退休制度的變革，多部分主任都還要 20 年左右才能退休，相對而言，以目前的訓練模式，恰巧使這些尚有 20 年公務生涯的主任都沒有進修的機會，…，建議能就業務性質、受訓對象作統籌規劃，讓每一個角色都有機會進修，活化職能」【A06：211-212】

「有一個小小建議，因為我們面對內部機關的員工、長官或是外部的民眾、陳情人也好，說話的技巧真的還蠻重要的，如何用同理心在身份上去溝通，讓事情圓滿結束或者是如何跟陳情人溝通，這也是我工作上遇到非常大的瓶頸，如果能夠加強心理諮商的教育訓練可能會比較好」【B04：230】

「前訓練符合大家共同的需求，而對於不同的需求，可能要結合中央機關中同類型政風業務的資源，提出來做客製化的訓練，才會較符合不同需求」【C01：244-245】

(11)以你的角度(觀點)，你對政風職權明確化(推動政風人員職權行使法)有何看法？

由訪談內容進一步整理得知，對政風職權明確化，多數與談者均抱持肯定態度，例如有助釐清廉政業務權限，在機關內向首長或業務單位提出時可有所依據，尤其在肅貪層面，在發動調查作為時，能取得法律依據。至於持否定觀點者，認為對首長臨時性交辦業務實務上不可能引述該法來反駁首長，甚至部分強制作為反讓機關同仁及首長反感，有礙業務推動。持中立觀點者，認為依循廉政署規定辦理，在業務推動上沒有影響，另廉政署就「政風人員職權行使法」並沒有完整的說明，導致政風人員對推動職權行使法沒有明確認識，惟整體而言，多數與談者對推動政風人員職權行使法抱持樂觀其成態度。

「個人是持正面肯定，並建議能加速法制化的速度。因法制化後，政風人員在發動調查作為時，能自此法取得法律依據。於機關內行使職權才能有所依憑，……。」【A01：212】

「贊成。但法規名稱應該不用在政風或廉政上環繞，惟是否贊成應該不是取決於我們，而是立委諸公和民氣氛圍。」【A03：212】

「……政風人員職權行使法的有無並不是直接最重要的事。甚至政風人員職權行使法中的部分強制作為，反而會讓機關同仁級首長反感，有礙於業務推動。」【A04：212-213】

「個人比較傾向可訂定一個職權行使法或相關法令。……相反的，政風在機關內似乎沒有特定的權力行使範圍。因此，需要有實際的一個制度或工具，來建立政風的職掌……」【A05：213】

「本人沒有贊成或反對的意見，並不是我沒立場，而是不清楚。可能是由於尚在立法階段，廉政署迄今就「政風人員職權行使法」並沒有對政風機構有完整的說明，使我就推動政風人員職權行使法沒有很明確的認識，……。」【A06：213】

「……查處這一塊的話，我會比較建議還是要有一個法源依據，對未來執行業務上會比較有力。」【B01：231】

「我的角度或我的經驗而言，政風職權法制化似乎沒有什麼影響，在現有體制下，雖無政風人員職權行使法，在各地的政風人員還是可以依循廉政署的規定來辦理，在業務推動上沒有影響」【B02：231】

「以我的角度來看，我是覺得還蠻贊成有政風人員職權行使法，如果有政風人員職權行使法的話有助釐清廉政業務權限還有首長的交辦臨界業務的執行能力，……。」【B03：231】

「對這一點樂觀其成，畢竟我們行使職權有所依據，只要符合相關法律規定與原則，對我們是比較有保障的。」【B04：232】

「我的角度，我認為有法律依據及保護，能使政風人員行使職權更加順暢，不至於窒礙難行」【B05：232】

「個人對於政風人員職權行使法沒有報太大的期望。因為本法案雖然在某種程度上能明確部分政風職權，但政風人員在機關內，其實最大的干擾是首長交辦的業務，對於首長臨時性的交辦業務亦無法免除，實際上不可能引述該法不在職權內來反駁首長，仍需遵照行事……。」【C01：245】

「政風職權明確化，可以讓一些模糊不明的業務確定要做或不做，在機關內向首長或業務單位提出時可以有所依據，……。」【C04：246】

「如果該法能讓政風在機關內行使職權取得法源依據，個人是樂觀其成。對平常和業務單位索取資料也有幫助。……總歸而言，如果能界定政風人員的立場和定位，個人對於立法樂觀其成」【C06：246】

(12)假如你有 1 分鐘時間與廉政署署長討論政風人事問題，你會想談些甚麼？

由訪談內容進一步整理得知，與廉政署署長討論政風人事問題時，多數與談者均認為就人事陞遷應更加公平、公開、透明，例如提高職缺公告上網比例、人事遷調作業制度化、明確化，減少裁量空間。另外從人員進用方面，建議考選人才時，增設不同專業考試類科，吸納各專業範圍人才；外補政風人員時，強化政風本職學能之訓練。而就高強度高風險職缺，能提高誘因激勵同仁勇於任職，並贊成人

事制度事權統一，惟多給予地方政府有相當的人事自主空間。

「……從激勵整個團隊士氣的角度來看，希望廉政署能推動「具高度廉政風險之政風機構」（高風險職缺）之人事升遷或獎勵機制。以直轄市為例，任職過高風險的單位一定年限後，就讓他可以跳過非主管專員的歷程，直接升到九等主管，或是可以轉調到高待遇的職缺……。」【A02：214】

「……當外補人員在初接政風時，就擔任主管的職務，是一件很危險的事，因此建議外補人員在派任政風主管時，應比照政風人員進行教育訓練或講習，時間可以縮短，以瞭解政風工作，……。」【A04：214】

「建議政風在考選人才時，可以比照檢察事務官有分類組考試，多增設不同專業考試類科，納入各專業範圍人材，有助於瞭解專業範疇弊端」【A05：214】

「……我贊成人事制度事權統一，這某程度上使同仁都有公平的機會，……。」【A06：214】

「……畢竟每個署長他針對人事業務都有不同看法，人事遷調制度能夠制度化、明確化……。」【B01：232】

「……我是覺得不管人事制度怎麼去修正，還是希望制度的建立要公開透明，到底哪些是原則哪些是例外，讓所屬能夠有所依循。」【B02：232】

「希望能使陞遷制度更加透明化，並力求公平」【B05：233】

「政風人員最關心的人事問題，不外乎陞遷和調動，不論方式如何改變，基本原則是公開和透明，……。」【C02：246-247】

「……人事問題的核心是升遷與獎懲，即棒子與胡蘿蔔，但作法上一定務必透明、公平，並且應該再加上，減少裁量空間。……唯公平和透明，是人事制度不可缺少的，因此建議應該減少裁量權」。【C03：247】

「如同之前與談人所說，人事制度最重要的是做到公平和公開。就公平而言，應盡量達到相對公平性，建議方法是提高職缺公告上網的比例。……希望公告上網的比例比現在高。是乎希望可以有更多的缺公告上網辦理甄選，即使

是平調【C05：247】

「因為地方機關對地方自己的人才較為熟悉，個人建議給予地方政府有相當的人事自主空間，另外多加整合全臺各機關的職缺，並且盡量以上網公告方式，是相對比較公平和透明的方式【C06：247-248】

伍、研究發現

經由前述相關文獻之探討、問卷調查受訪者對人員進用等問項之態度及開放性意見，以及參與焦點團體座談者對研究相關議題之實際經驗與真實感受，計有以下之研究發現：

一、政風一條鞭制度應緩和與地方自治之扞格。

從五權憲法體制及單一國家中央對地方之指揮監督，一條鞭仍有其正當性與必要性，從澄清吏治，端正政風，維護國家廉能政治，更有其不可或缺之重要性，大多數第一線政風同仁亦持肯定態度，傾向維持一條鞭制度，認為有利推動全國一致之廉政政策與法令，並能建構符合國際潮流之廉政體系。

惟根據學者紀俊臣的研究¹⁸，一條鞭制度係戒嚴時期威權體制的設計，有殊多可非難之處，已到了全面檢討的時刻。此外，在臺灣逐步邁向民主，地方自治成為辦理公共事務基本原則之際，亦面臨地方首長為實踐政策承諾、須掌握完整人事權，以及為建立因地制宜之人事制度與提高地方職列等在民主理論與治理上產生之視框衝突，尤其地方政風機構更面臨爭取員額與資源分配之困境(亟須有完善配套措施)以及上級政風機構與地方首長在指揮監督上之扞格，政風機構在肅貪之餘，防貪、反貪更須與機關資源緊密結合，在上述情況下，一條鞭制度在地方似應緩和其集權之特質。

本研究基於研究者亦為體制內成員，對此議題不便評論或表達立場，僅就上述持正反觀點者進行客觀性描述，並嘗試從反面觀點探討使一條鞭制度更符合地方自治核心價值之協調思考解決方向，進而提出具建設性之建議。而在緩和一條鞭與地方自治之核心價值(地方自主人事高權)方式上，比較人事、主計、警政等一條鞭體系在一定職等(職務)下授權地方自主權或採徵求地方首長意見，以兼顧中央法規之一致性及地方自主權之平衡，政風機構之中央主管機關或許應與地方政府在某種程度上妥協，以回應地方政府爭取更多自主權之訴求。

¹⁸參見紀俊臣「府際關係研究通訊」第1期「一條鞭制度與地方自治」一文，2008年3月。

二、應朝向策略性人力資源發展移動。

所謂「策略性人力資源管理¹⁹」，即整合組織中有關人的管理及組織所欲達到結果的決策，以便二者成為策略性關係，用以取代傳統人事管理進而達到提升績效及政府競爭優勢的目的。策略性人力資源管理最重要的訴求之一，就是將人力資源管理的各項功能（過程），從人力的甄選、運用、陞遷、調派、訓練發展、薪資、獎懲考核、裁汰退撫等，均能有效整合，彼此相互支援，以協助達成組織目標。

本研究透過包括檢視問卷受訪者之開放性意見及焦點團體訪談等，基於以下觀點，認為政風人員管理具有朝策略性人力資源管理發展之可行性：

- （一）從受訪者不再固著於傳統人事管理概念，顯示對發展策略性人力資源已逐漸形成共識。
- （二）因應政風機構分散設置、集中管理之特性，提昇至策略性人力資源管理層次，可發揮競爭優勢。
- （三）連結廉政署之三大工作目標（降低貪瀆犯罪率、提升貪瀆定罪率、確實保障人權），提升政風人員創新視野與能力。
- （四）從人力甄選、運用、陞遷、調派、訓練發展、薪資、獎懲考核、裁汰退撫等有效的整合，將使政風人員管理更具競爭性。
- （五）經由設計薪酬及激勵制度、培育規劃與執行教育訓練，型塑學習型之政風組織。
- （六）促進帶動政風組織變革與發展動機。

三、政風人事政策應適度鬆綁並擴大地方政風人事治理彈性。

目前政風機構之人事陞遷仍由廉政署採行中央集權方式統籌辦理，以收方便人事管理、公平公開執行人事業務、適才適所、達成機關特定組織目標等目的。相較人事、主計等一條鞭體系均就一定職等（職務）授權地方機關（構）逕行核派之作法更顯保守。事實上自 2010 年部份縣市升格直轄市後，以及受到 1990 年代行政革新、政府再造等新公共管理思維影響，中央政府部分業務改由地方政府辦理，使得政策執行更符合地域性和親近性。因此地方政風機構人事作業能否參考前述變

¹⁹ 孫本初、傅岳邦，T&D 飛訊 102 期，國家文官學院，策略性人力資源之管理與發展：2010。

革採取授權決定，由地方政風機關(構)逕行核派，將更有助地方政風機構職缺進用之穩定與發展，因此如能在某種程度上保留些許彈性，評估放寬地方政風機構人事治理之可能性，將能促使地方政風機構在地方自治精神下維持與地方首長之和諧互動，兼顧其獨立性與地方自治之衡平。

四、應研議實施目標管理(導向)之高績效人事管理制度。

目標管理(Management by Objectives, MBO)為學者彼得·杜拉克(Peter Drucker) 1954 年在「管理的實踐」一書中所提出²⁰，它強調溝通和連結，讓組織的目標由上而下環環相扣，組織上下努力方向與組織目標一致，進而產生高績效。由於目標設定時已充分溝通討論，在預期心理及達成目標之共識下，能激發組織成員之效率與效能，是欲建立高績效之組織常用管理方法。

目前廉政署人事作業雖有其既定政策與方式，例如統一調派簡任職缺、薦任以下職缺則依一定比例由該署派補、上網公告徵才或各政風機構推薦等方式，從形式上看似兼顧各方需求，惟進用方式和比例常因個案而異，以致政風機構難按其規劃辦理，形成懸缺待補。揆其原因除標準浮動之外，與第一線執行者缺乏與目標之連結，使人事管理始終不脫作業層次，難以達成適才適所、協助業務推動及促進個人成長之組織目標，惟有取法目標管理精神，研議以目標為導向之人事管理制度，才能跳脫現行窠臼，創造高績效人事治理效能。

五、主管機關應建立中央與地方政風機構合理交流機制。

研究發現在目前一條鞭制度下，中央與地方政風人員之交流頻繁，流動至地方之主因除考試錄取分發外，地方政風機構有完整陞遷序列是其優勢，惟因其多屬執行機關，所歷練職務較為封閉且同質性高，缺乏對整體政策或跨域性事務之歷練機會，以致除內部流動外，常一人身兼數職；至於流動至中央則因類似職務之職等較高且能參與或襄贊政策之制定，具有吸引人才誘因，與流動至地方之原因迥異，另外，安土重遷、熟悉地方政府生態環境，亦成為部分地方政風人員不願離

²⁰ 引自李國正，我國政風單位績效評估制度之研究：以臺北市府為例，國立政治大學 社會科學學院行政管理碩士學程第五屆碩士論文，2010 年 1 月，第 13 頁。

開地方因素之一。然即便中央與地方交流頻繁，意謂政風人員常處於摸索及熟悉機關環境之外，亦凸顯出在瞭解及分析人員流動趨勢與原因之際，如何建立合理之中央與地方政風人員交流機制，使陞遷發展與培育歷練並重，為主管機關一重要課題。

六、人力運用應更靈活，輔助業務推動無虞。

研究發現，受訪者認為內部事務之分配不易做到實質的公平，主管依同仁專長調整職務以及定期業務輪調方式，對政風同仁職務歷練及工作經驗之培養，輔助政風業務之推動具有極大關鍵性，並能達成在客觀條件下建構形式上公平。而鑑於政風機構分散設置之特性，瀕臨自機關內更多專業化及多元化的挑戰，「專業分工」及配套「認證制度」的建立，將能在樹立專業及尊重專業之基礎上，更貼合業務所需，以及型塑政風機構專業形象，透過人力靈活運用，業務推動自然無虞。

七、應強化上下層級政風機構溝通協調及屬員向心力。

良好的溝通是確保組織運作順暢最重要因素。溝通不良，如受訪者曾表達，由於對人事政策不瞭解，僅能憑個人主觀看法填答問卷，並且認為因業務缺乏整合，以致於須填報相當多無意義表格資料，另外指導單位同仁多半資歷淺，無法給予明確業務指導等，顯示在政風機構之組織內部及人際溝通出現所謂的「組織溝通障礙」，意即上下間傳達資訊的行動或行為缺乏協調與一致性，即便反映或認為反映也無法解決，導致無法達到組織內部擬定的目標，使下層級間之隔閡加深，此種組織溝通障礙，無疑是妨礙組織進步之重要因素。

八、簡化工作內容及流程已是政風人員一致且普遍性看法。

研究發現，簡化工作流程、減少績效管考項目者，已是減輕第一線政風同仁壓力之必要作法。此外，須與時俱進，凡不合時宜工作項目應予刪減，避免管考、減少報表、利用資訊系統協助統計等對提升績效管考彈性等簡化方式均可參考。另有提出因應 E 化時代來臨，在推動業務宣導方面宜採創新作法，例如可多利用相關資訊科技進行宣導，或將時下流行議題或用語置入宣導主題，而研究亦發現政風人員如

與機關首長及業務單位同仁保持良好互動，才是政風工作確能發揮解決問題實效之重要關鍵之一。

九、激勵士氣，不外酬賞、內部管理良善及提升工作滿足感。

綜整研究發現，最能激勵士氣之作法，可歸納為以下三方面：

- (一)給予實質激勵，提高薪資報酬為提振士氣首要誘因，另獲陞遷機會、良好考績，以及增加行政獎勵等均是激勵士氣的誘因。
- (二)領導統御(內部管理)方面，主管具人和個性且善待部屬、辦公室氣氛和諧、工作環境良好等，可提升工作士氣。
- (三)在工作滿足感方面，表現獲上級機關長官肯定、有被關懷重視的感受、工作上完成有意義的事並自我肯定及實現等，亦可有效提升士氣。

十、期待提供更多跨域及多元整合之訓練資源，以面臨業務之挑戰。

研究發現因多數訓練資源集中於廉政署及各主管機關政風機構，由於層級高，資源之取得較基層政風機構顯得充裕，多數受訪者對目前提供之教育訓練尚感滿意。但資源集中意謂訓練對象將有所區隔或篩選，訓練可及性(訓練機會)將受到限縮，而政風業務漸趨專業化與多元性，分散設置之下，各政風機構彼此擁有之訓練資源如未整合，在資源分配不均下，對跨域性政風業務人才養成及經驗傳承將形成障礙。此外，如朝專業分工及認證制度邁進，透過跨領域或多元化課程如實況模擬、政府採購法、工程類或其他專業領域課程(如人際溝通課程)等各式政風專業外知識之引進，並提升主管參與教育訓練機會，將能增廣政風人員全面之業務操作能力與宏觀視野，肆應更多工作上之挑戰。

十一、對未來職涯展望，期盼主管機關給予更多尊重與包容。

研究發現受訪者對職涯發展概可分二領域，在職場上發揮政風單位在機關價值，積極除弊，讓政風工作更具意義，並期許透過職務歷練，不斷學習，提升解決問題能力；在公領域外，也期許兼顧工作與家庭，另因年金制度改革帶來社會衝突，受訪者亦表露出對未來的不確定感，期盼平安退休，領到退休金，惟亦有若干受

訪者傾向未來轉換職場(調非政風機構職務)時，能尊重個人選擇，服務機關能以開放態度玉成，依個人意願處理。

十二、對政風職權明確化之意見分歧。

目前政風人員並無行使職權專法，法務部於 106 年司改國是會議中表示目前政風機構採「雙首長制」，如未獲首長支持就無法順利推展工作，未來應確保廉政(政風)人員職權行使的獨立性。法務部建議可分短期與長期作法，短期先研議修法，在「政風機構人員設置管理條例」中增訂條文，明訂政風人員執行行政調查時可本於超然獨立立場，不受干預；長期作法則是推動制定專法「政風人員職權行使法」。研究發現，就上述議題，政風人員意見分歧，持肯定者，認為有助釐清政風業務權限，行使職權有所依據(肅貪)，反對者，認為將造成與首長意志牴觸及強勢職權易引發執法之不滿。另持中立看法者，認為無論制定與否，仍可依廉政署訂頒法令或作業規定辦理，並無窒礙，惟職權行使專法迄無完整草案版本或說明，亦有持無法表示認同或否定者。

十三、其他研究發現。

從訪談內容另得知，大多數受訪者認為人事陞遷應更公平、公開、透明，例如提高職缺公告上網比例、人事遷調作業制度化、明確化，減少裁量空間；建議考試考選人才時，增設不同專業考試類科，吸納各專業範圍人才；外補政風人員時，強化政風本職學能之訓練；就高強度高風險職缺，能提高誘因激勵同仁勇於任職，並贊成人事制度事權統一，惟應多給予地方政府有相當的人事自主空間。

陸、結論與建議

自從 1989 年世界銀行在其報告中首次使用了「治理危機」後，「治理」一詞便廣泛地被用於政治發展研究中。近年來治理(Governance)更成為公共行政學界中之熱門關鍵字，其內涵基本上具備四項特色²¹：即「強調網絡重要性」，以網絡方式而非單一政府來主導公共政策之發展；「從控制轉換到影響」，政府決策由上而下的控制轉換為平行向的影響，並重視協商的過程而非逕採強制性措施，此即商議式民主的過程；「整合公私部門資源」，經公私協力讓資源獲得有效整合；「多樣政策工具之使用」，政府在制定及執行公共政策上，可以更多方式達成目標，通常避免直接干預方式以符合治理之系絡。

從人事「治理」角度言，欲達成良善治理，已不再侷限於傳統管理組織形態，須重視網(系)絡之建立，包括中央與地方政府間府際關係之合作，以及將由上而下之控制轉換為重視協商，避免直接干預或強制，資源也必須有效整合，透過政策工具等多元方式達成目標。因此，本研究在前述研究發現之基礎下，引用前述治理之內涵，就中央主管機關毋須修(訂)法律而基於行政權之運作可立即採行者，以及須取得法源(依據或授權)或涉及制度之研議，以及組織氣候與組織文化營造之議題而須長期觀察積累始能致之者，提出以下之建議。

一、立即可行建議

(一)在建構符合地方特性之政風人事內涵、爭取地方人事運用空間方面：

1、建構地方政風人事適度授權機制。

建議廉政署建構一定職等(職務)授權地方自主處理之機制，此舉可尋求中央一條鞭與地方自治人事高權之平衡，以避免破壞憲法制度性保障地方自治之基本要求，並考量中央施政一致性與尊重地方自治因素下所採取之折衷性手段。實際作法則由地方政風機關(構)依據地方自治需求，由中央主管機關授與更大用人彈性，未來地方政風機構人事作業在滿足當事人主觀需求及客觀利益等條件下，廉政署應適時調整目前人事政策，建置一套公開及透明的人事作業方式，例如於每年年底

²¹ 賴松慶，治理(Governance)與新公共管理(NPM)之辨析，T&D 飛訊第 61 期，國家文官培訓所，2007。

前即先行規劃或與各主管政風機構協調說明次年度相關職缺進用方式和比例，除有重大因素外，應按規劃或協調結果辦理相關人事作業，以增加人事作業之透明度及可期待性，增強地方吸引人才之誘因，並強化渠等之團隊向心力和穩定性，形塑具有地方政風機構特色之人事作業規範，以利地方政府政風機構人事正常發展，並緩和對地方自治人事高權的衝擊。

2、中央與地方協力，共同營造留才之有利條件(環境)。

(1)政風機構分散設置，雖為一條鞭體系之常態，惟政風職缺無論工作態樣或待遇酬勞皆不盡相同，而主管機關未必了解各機關工作全貌，卻負責管理全國政風人事遷調業務，自主遷調分配比例過低且未有明確標準，職缺調整機制並無一致性配套人事遷調制度，導致勞逸不均或同工不同酬現象，然工作與生活兼顧乃人性基本需求，基於對政風人員之關懷，辦理人事遷調應尊重當事人意願，宜配合個人在地需求或相關任職經歷考量，避免以績效考量為前提，建立整體性人才培訓規劃，並適度授權地方政風人事運作增加彈性，以利人才培養並兼顧人事流動之穩定。

(2)結合地方治理，推動具地方特色之政風業務。地方機關面臨議會直接監督，辦理政風業務之餘，尚有首長交辦臨界業務及處理陳情案件，細節性工作眾多且需適應各地民情特色及屬性，但陞遷、待遇並無任何優勢，使地方政風機構不利留才。建議通盤檢討政風人員陞遷規定，就業務繁重或廉政風險較高之地方政府機關服務之政風人員，在陞遷資績標準能從優採計核分，或在歷練過高風險重點單位且表現優秀之同仁，為陞遷之優先考量人選，使人才蔚為地方所用。

(二)在建立合理事務分配機制，有效推動政風人事培力²²過程，促進業務之穩定發展，創新績效方面：

²²培力也譯為賦權(Empowerment)，意義是一個範圍較廣泛的過程，其中含有公民參與、協同合作、社群意識等概念。其源於1960年代意識形態與1970年代自助觀(self-help)的社會運動。巴西教育家Paul Freire在開發中國家所提出的教育理念，藉由識字營活動，觀察中低階層民眾在社會環境中的角色與定位，帶領他們以對話性的教育與提問的方式，透過互動與省思，來增進他們對於自身所處情境的洞悉，以提升問題解決能力，增進對生活的控制，進而去除壓迫自身的障礙(Freire, 1970)。Freire強調「培力」的目的，是讓群眾「批判意識覺醒」，同時，這個批判意識的覺醒是一個結合「反思」、與「行動」的實踐過程，在1980年後，培力的概念逐漸也被運用於管理學、社區心理學、護理工作、及教育行政等各領域而有多樣化的解釋意涵。

1、實施高績效之目標管理人事制度。

政風機構由於分散設置，組織客觀條件如「員額多寡」、「地域遠近」、「職等高低」、「機關屬性」等迥異，實務上採多軌制者更不乏其例(簡薦委官職等制、交通資位制、關務人員)，雖為一條鞭機構普遍現象，但也阻礙了人事暢通，減緩人事作業效能。人事管理之目標既在輔助業務之有效推動，在適度授權下，揉和前述差異，取法「目標管理」精髓，透過與各主管政風機構之溝通討論，建構以一定合理比率之「空缺率」控制模式，由各主管機關就所屬政風機構職缺，依其全年度在職比例自行控管其空缺率，使亟須用人職缺得集中資力協調派補，不具競爭力職缺則控管，透過對空缺率之控制，使主管機關政風機構具更大用人彈性，避免人事作業遲緩，以達成更有效率的人事治理作業。

此外宜規劃配套之「職務分類歷練」制度，透過將擬任職缺按業務特性適當分類，及加入人員培訓考量，按分類類別依序派免(如同陞遷序列職缺再區分第一層級職缺及第二層級職缺，初任者從第二層級職缺派任，視工作歷練及表現歷練第一層級職缺後再陞遷上一序列職務)，並依簡、薦、委任官等培訓人才目的進行不同職務遷調歷練(如陞任簡任十職等以上職缺須具中央及地方政風機構歷練、陞任薦任第九職等主管職缺須具主管機關政風機構及基層政風機構歷練等條件)，以培養跨域事務人才，建構有效之目標管理制度，進而達成政風人事培力政策目標。

2、以工作簡化為核心，推動政風機構行政流程再造。

建議：

- (1)運用管理工具，強化工作流程改造效能。研究發現政風人員對簡化工作流程已具有高度一致性及普遍性看法，亦即如能透過管理工具之應用，進行政風機構由上而下縱向及政風機構內部橫向之工作流程檢視及再造，應屬政風機構在推動政風業務之餘一常態性工作。諸如品管圈、TQM 等管理工具之應用皆能輔助或輔以，篩選出減少干擾或阻礙流程進行、缺乏效率之工作流程，適時檢討其必要性，或提出

更具效率之變革措施，對編制預算不具自主性之政風機構而言，才能將有限資源投入更具效益之環節，實質提升政風工作之成效。

- (2)建立良好溝通模式，才能治本。雖然簡化工作流程至為重要，但長期來看，僅能發揮治標功能。地方政風機構繁複之政風業務，除來自中央主管機關之績效要求與管考之外，地方自治首長與議會監督亦為業務負荷與工作壓力來源，績效管考確有必要，但在制度設計上須有彈性，以利不同機關政風機構展現工作成果，例如，在績效考核的授權範圍內，對於業務重點屬性不同的政風機構設計可彈性調整的自主管理工作項目，使不同特性之機關得以不同優勢業務項目提報自主績優管理項目，將有限的時間及人力聚焦優勢業務項目或於適合機關的防弊機制。而政風人員與業務單位同仁及機關首長保持良好互動之經營，更能取得較簡化工作流程協助機關解決問題之實效，才是治本之道。

二、長期性建議

(一)政風機構人事管理應導向「策略性人力資源管理」。

承如前述研究發現，組織透過對人有關之管理實務、政策與策略之一種整合的安排，將人力資源管理各項政策融入組織目標之策略中，使人資管理扮演促成及支持組織目標達成的積極性策略角色(吳美連、林俊毅；Cascio 1998)，已成為當前公部門導入及效法高績效企業成功管理經驗之策略性變革一環。本研究透過前述問卷調查，為使政風人員管理不再侷限於單純之人事作業層次，達成廉政機構之組織目標(端正政風)，須採行以下策略：

- 1、強化廉政署與地方政風機構之組織溝通(承諾)，摒除由上而下之溝通模式，建立夥伴關係，提昇地方政風人員對廉政署之歸屬感(或認同感)，進而認同廉政工作價值，達到設置政風機構之目標。
- 2、調和個人(自由)主義與集體主義，廉政署在藉由人事管理或人事政策來達成提升整體政風工作績效同時，亦宜體現對各級政風人員之自由及權利的尊重，採取更為和緩作法，如傾聽、交流、徵詢、溝通及適度相互妥協等。
- 3、研議推動功績制，配合績效導向之績效評比制度，結合陞遷、待遇、訓練等策略

性人力資源管理，以取才用人，達到獎優汰劣目的，進而提升行政效能。

- 4、建立管理上標準作業程序，如職務遷(輪)調、意願徵詢、考績考核及人員培訓制度等，使用人原則明確及提高效率，促進人員流動之穩定，輔助政風機構業務之推動。
- 5、營造公平健全環境，研議推動政風人員管理透明化措施，如職缺公告、審議情形適度揭露等，強化政風人員對人事作業之信賴，增加向心力。
- 6、採行人性化管理，在管理過程充分注意人性要素，如對人的尊重，充分的物質激勵和精神激勵，給人提供各種成長與發展機會，制訂政風同仁之生涯規劃等。
- 7、推動資訊化，如建置人事徵才公告及報名系統、人事資訊管理系統等，提高作業效率，並成為透明措施一環，輔助政風人員管理。

(二)因應業務之多元性及分工化，研究專業分工及認證制度之可行性；強化政風法令對機關之制約，透過政策工具輔助業務推動。

建議：

- 1、由於分散設置，各機關業務迥異，以往集中專業學習，雖涵蓋各類基本及專精學識，但各機關專業差異極大，除績效評比宜考慮此項差異為不同規定外，應檢視政風人員處理業務所需專長及學能，研議進行專業分工，並輔以各項業務專精訓練之投入，對具處理業務之知識與經驗經考核符合資格者授與專業訓練證照，由主管機關進行認證後，配合人才培育及其遷調歷練，使政風人員得適才適所，並創造學習型組織文化。
- 2、政風機構在地方之經營，常面臨所處環境之嚴峻挑戰，雖有政風機構人員設置管理條例、公職人員財產申報法等專法或主管機關訂頒之作業法規可遵循運用，但常亦面臨相同或更高位階在適用及法律效力上排除適用或扞格，另舉凡員額或預算仍繫屬服務機關或民意機關態度而定，不具自主性，致使政風機構在廉政議題對機關之制約力量薄弱，形成業務執行困境。是以，主管機關允宜思考，如何透過法令之修(制)訂，對政風機構所在機關施予更大約制，並運用諸如廉政評鑑或中央廉政會報等政策工具深化政風機構之監督效能，輔助業務之推動，使各級政

風機構在推動業務之餘，更具效能。

(三)提升工作滿足感，連結績效與激勵制度，營造良好組織氣候。

研究發現，如何激勵士氣，與著重角度及因人而異，最直接方式不外提高薪酬、獲得陞遷與良好考績、行政獎勵及關懷重視同仁等。由受訪者之回饋得知，雖對自我表現感到滿意，但對目前陞遷狀況及未來陞遷之期待並未有呈現相對之滿意度，建議可採取以下之激勵作法：

- 1、政風機構在主要業務之餘，常受命交付臨界業務，對機關確有助益，惟績效上卻無法反映工作成果，建議主管機關放寬得予獎勵工作態樣及標準並從寬認定，使獲機關首長肯定之政風同仁能經由獎勵獲得工作滿感。
- 2、現行政風機構績效制度僅連結組織(單位)之考績等層面，於政風人員個人並未連結，且舉凡陞遷、獎酬、訓練等亦乏有效之直接連結，以致缺乏激勵政風人員誘因，似宜檢討進行更全面與廣泛之連結，以實質獎勵方式，提振工作士氣。
- 3、研究發現直屬主管具人和個性，鼓勵與善待部屬、營造和諧辦公室氣氛與良好工作環境作考量、希望獲得上級機關或長官工作肯定，尋求被關懷與被重視的感受，以及追求自我肯定與實現者等涉及能激勵士氣之組織氣候營造工作，亦為主管機關不可忽視之心理層面激勵方式，應予重視。

(四)盤點訓練資源，型塑政風機構訓練特色，推動顧客導向之訓練模式。

建議：

- 1、提供更集中、緊密與直接之訓練資源。政風機構分散設置，在有限訓練資源下，訓練資源自然分散，除廉政署提供之新進人員專業學習及在職專精訓練外，各主管政風機構之訓練資源目前仍未整合，並未發揮最大效益，主管機關廉政署應策動實施通盤性之檢視，盤點各政風機構之訓練資源，就各政風機構因應機關特性所發展或具創見之資源擷長補短，進行資源整合，同時因地制宜凸顯各政風機構專業訓練之特色，再進一步整合包含訓練對象與參與訓練機制之建立，以及統合完整之全國性訓練資源資訊系統及線上學習課程系統，使有限訓練資源，透過各政風機構訓練特色之營造，讓政風人員訓練更具專業化。

2、跨域結合，多元學習，推動顧客導向的訓練模式。跨域學習及培養全人格而又兼具專業與高文化素質之公務員文化已是當代公務員終身學習之新潮流。政風機構集中管理，分散設置之組織特性，先天上已較一般公務人員更具跨域學習之充分利基，除了更能學習及適應機關之組織文化外，也更具發展跨域、多元課程之條件，除了型塑各政風機構在訓練上之特色之外，顧客導向之訓練取向將更能迎合政風人員專業需求，主管機關廉政署可統籌辦理調查或研究，跨域調查各縣市及中央各部會政風機構人員參訓需求，規劃多元客製化課程內容，除核心政風預防查處等專業課程外，應考慮增加更多其它專業領域之知識課程，兼採主題研討互動教學方式，增進同仁學習意願與興趣，並鼓勵透過網路線上學習多元管道，提升整體教育訓練成效。

(五)主管機關應體現政風核心價值，建立組織願景，使組織及個人生涯發展獲得雙贏。

建議：

- 1、體現政風核心價值(專業、熱忱、負責、關懷、公正)，追求政風工作意義。政風人員不斷追求績效與專業，在核心價值「專業、熱忱、負責、關懷、公正」之引領下，以興利除弊為工作目標，同時期許用熱忱助人，對工作負責，關懷機關同仁，公正執法，落實風險控管，彰顯政風機構角色與功能。惟廉政非短期即能收效，不免流於追逐形式，如何從工作中深化廉政工作對國家社會之正面意義，建立工作自信，期許主管機關藉各種形式之溝通(如分區座談會)，分享成功者理念，凝聚團隊共識，讓政風人員秉持從事廉政工作初衷，能追求工作意義，達到自我生涯發展的期許目標，實踐組織核心價值與願景。
- 2、建立組織願景，使組織目標一致。廉政署指揮監督各級政風機構，成立後一再揭櫫 3 大工作目標「降低貪瀆犯罪率，提高貪瀆定罪率，確實保障人權」，目標明確。但由於彼此組織定位(司法機關 VS. 行政單位)及職能(政策 VS. 執行)不同，如無共同一致之組織願景，即可能缺乏組織承諾，內部將極為脆弱，難以達成組織目標。願景不但可引領組織及成員成為生命共同體，榮辱與共，就個人之自我成長，更能培養職場上之正向態度與積極人生觀，發掘對工作之正面意義，期許主管機關能擘劃對於國家廉政建設之願景，展現對各級政風機構在業務指導之餘之一種精神上激勵，透

過組織願景之描繪，提升政風人員自信與自我肯定，達成組織及個人生涯發展雙贏局面。

(六)推動政風人員職權行使法之立法。

政風工作目前雖有設置管理條例之法源依據，惟有關執行職務之內涵規定付之闕如，於政風人員執行法定職掌業務時，常囿於機關屬性或首長授權範圍而有差異，甚至阻礙，推動政風人員職權行使法立法工作，應是未來可思考方向。誠如法務部表示，未來仍應制定專法，以提供政風人員一套明確標準作業依據，避免事事屈就各機關生態而委屈求全，亦可明確職權行使界限，防止違法濫權情事發生，有效提升工作尊嚴及滿足工作成就感。

柒、參考文獻

一、中文參考文獻：

1. 王梅玲(2002)。焦點團體研究法的理論與應用，圖書與資訊學刊，40，29-46。
2. 田國興(2003)。我國政風機構組織設計之研究—新制度主義之分析，國立成功大學政治經濟學研究所專班碩士論文。
3. 江大樹(2006)。邁向地方治理：議題、理論與實務，元照出版社，台北。
4. 江大樹(2006)。建構地方文官培訓藍海策略：網絡治理觀點，研習論壇，第72期，頁1-21。
5. 李衍儒(2009)。中央與地方政府對地方人事制度的視框衝突，文官制度季刊，考試院八十周年慶特刊，頁55-91。
6. 李國正(2010)。我國政風單位績效評估制度之研究：以臺北市政府為例，國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文，頁13。
7. 阮明淑(2007)。發展農業產業知識管理應用之研究，農委會專題研究報告。
8. 呂育誠(2006)。地方政府管理—結構與功能的分析，元照出版社，台北。
9. 呂育誠(2006)。策略性人力資源管理意涵及在我國推動的展望，推動策略性人力資源管理建構效能政府學術研討會，台北：人事行政局。
10. 呂育誠(2007)。地方政府治理概念與落實途徑之研究，元照出版社，台北。
11. 呂育誠(2008)。地方政府與自治，一品文化出版社，台北。
12. 呂育誠(2009)。人事一條鞭制度與地方自治人事自主權關係之研究，行政院人事行政局研究報告。
13. 吳庚、盛子龍(2017)。行政法之理論與實用(增訂十五版)，三民書局，台北。
14. 吳秉恩(2010)。人力資源管理：理論與實務，華泰文化，台北。
15. 周雅容(1997)。焦點團體法在調查研究上的應用。調查研究，3，52-73。
16. 邱真(2005)。知識管理系統持續使用關鍵因素之研究，國立高雄第一科技大學資訊管理研究所，碩士論文。
17. 邱志淳(2006)。公務人力資本發展策略之研究，推動策略性人力資源管理建構效能政府學術研討會，台北：人事行政局。
18. 紀俊臣(2000)。地方政府再造—機制建構、發展願景系論，時英出版社，台北。
19. 紀俊臣(2008)。一條鞭制度與地方自治，府際關係研究通訊，第1期，頁5-7。

20. 孫同文、許耿銘(2017)。中央與地方人事制度分立之研究，考試院委託研究案。
21. 孫本初、傅岳邦(2010)。策略性人力資源之管理與發展，T&D 飛訊第 102 期，國家文官學院。
22. 黃錦堂(2000)。地方制度法基本問題之研究，翰蘆圖書出版有限公司，台北。
23. 黃臺生(2000)。(人事一條鞭管理體制的挑戰與回應：組織法制變革的觀點)，《人事行政》，第 131 期，頁 8-24。
24. 陳向明(2002)。社會科學質的研究，五南書局，台北。
25. 陳世萍(2006)。95 年度人事行政研究發展作品-我國人事管理體制之探討，行政院人事行政總處。
26. 陳金貴、呂育誠(2005)。配合政府組織改造，人事、主計、政風人員理制度如何因應之研究。銓敘部專題研究報告。台北市：銓敘部。
27. 章美英、許麗齡(2006)。焦點團體研究法，護理雜誌，53(2)，67-72。
28. 張瓊玲(2010)。公務部門人力考評、激勵、陞遷制度評析及改善建議」，考試院專題研究。
29. 勤業管理顧問公司(2001)。知識管理的第一本書(劉京偉譯)，商周出版社，台北。
30. 趙永茂、黃錦堂(2008)。地方政府組織改造策略之研究，內政部民政司委託研究報告。
31. 羅仕郎(2001)。我國政風人員工作滿足感之研究，國立台北大學企業管理學系碩士在職專班論文。
32. 蔡良文(2001)。我國地方政府人事權之演變與發展，《中國地方自治》，卷 54，第 5 期，頁 4-31。
33. 謝麗貞(2007)。人事一條鞭制度因應政府組織再造之研究，世新大學行政管理學碩士論文，台北。

二、英文參考文獻：

1. Beecher, D. D. (2003), "The Next Wave of Civil Service Reform", Public Personnel Management, 32 (4), 457- 473.
2. Cayer, N. J. (2004), Public Personnel Administration, 4th ed., C. A. : Wadsworth/Thompson Learning.

3. Considine, M. & Lewis, J. M. (1999), "Governance at Ground Level: The Frontline Bureaucrat in the Age of Markets and Networks", *Public Administration Review*, 59 (6), pp. 467– 479.
4. Dresang, D. L. (1999). *Public Personnel Management and Public Policy* (3rd Ed.). New York: Addison Wesley Longman.
5. Klingner, D. E. & Lynn, D. B. (1997), "Beyond Civil Service: The Changing Face of Public Personnel Management", *Public Personnel Management*, 26 (2) 2, pp. 157– 173.
6. Klingner, D. E., & J. Nalbandian (2003). *Public Personnel Management: Contexts and Strategies* (5th Ed.). NJ: Prentice-Hall.
7. March, J. and J. Olsen (1984) "The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life," *American Political Science Review*, 78 (3), 734~749.
8. Rosenbloom, D. H., & R. S. Kravchuk (2005). *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector* (6th Ed.). New York: The McGraw-Hill Companies.
9. Truss, C. (2009), "Effective Human Resources Processes in Local Government", *Public Money & Management*, 29 (3), pp. 167– 174.

捌、附錄

附錄一

新北市政府政風處暨所屬政風機構人員近 5 年流動情形綜合分析

壹、人員流動原因與趨勢分析(調查過程與方式)

本人事研究案人員流動分析之研究對象、研究期間、流動類型、數值呈現方式、流動原因及趨勢等情形，分別說明如下：

一、研究對象及研究期間：

本人事研究案研究對象及研究期間，係以 102 年至 106 年間流動於新北市政府政風處(以下簡稱本處)及所屬政風機構政風之人員為研究標的，所謂流動係指人員流入及流出本處及所屬政風機構，不包含於本處及所屬政風機構間之職務輪調或陞遷異動及支援法務部廉政署各單位之人員亦不屬於本次研究對象。旨揭期間流入人員共計 154 人次，流出人員則共計 99 人次。

二、流動類型：

本人事研究案研究對象流動類型分為人員流入及人員流出，人員流入指經由考試錄取、上網投缺、廉政署統調及外補等方式任職本處及所屬政風機構；流出則係指經由考試分發、上網投缺、廉政署統調及調非、退休及辭職等方式遷調至本處及所屬政風機構以外之中央或其他地方政府政風機構（詳如表 1）。

表 1 流動類型

流動	流動類型
流入	考試錄取：人員係經由高普考試或地方特考錄取分發
	上網投缺：人員自行上廉政署網站投缺經審議遷調
	廉政署調動：由廉政署統籌規劃人員調動
	外補：非政風職系人員透過廉政署辦理外補考試分發
流出	考試分發：人員經由高普考試或地方特考分發他機關
	上網投缺：人員自行上廉政署網站投缺經審議遷調
	廉政署調動：由廉政署統籌規劃人員調動
	調非：人員轉任非政風職系
	退休：人員自願退休或屆齡退休
	辭職：人員因生涯規劃或其他個人因素離職

三、數值呈現方式：

(一)採次數分配表及長條圖呈現數據分佈。

(二)採分析 102 年至 106 年間流入及流出人員之流動類型、流動至中央政風機構或地方政風機構比例及中央政風機構或地方政風機構係以陞遷或平調方式之流動比例。

四、流動趨勢分析：

(一)流入趨勢分析：

102 年至 106 年皆以考試錄取人員為流入主要來源，透過上網投缺、廉政署調動及外補方式流入以中央政風機構為主要來源。

(二)流出趨勢分析：

102 年至 106 年皆以上網投缺為流出主要管道，主要以流向中央政風機構為大宗，5 年平均 74.75%高比例流向中央政風機構，且以平調流出為主。

貳、102 年至 106 年流動情形分析

一、102 年政風人員流動分析

(一)102 年流入情形

1、102 年流入來源類型分析：

102 年度流入者計 47 人，主要流入來源為考試錄取人員計 35 人，佔整體流入 74.47%；上網投缺共 11 人，佔整體流入 23.40%及廉政署調動共 1 人，佔整體流入 2.13%，請參考表 1-1 及圖 1-1。

表 1-1 102 年度流入來源類型分析表

選項	01 考試錄取	02 上網投缺	03 廉政署調動	04 外補
數量	35	11	1	0
百分比	74.47%	23.40%	2.13%	0.00%

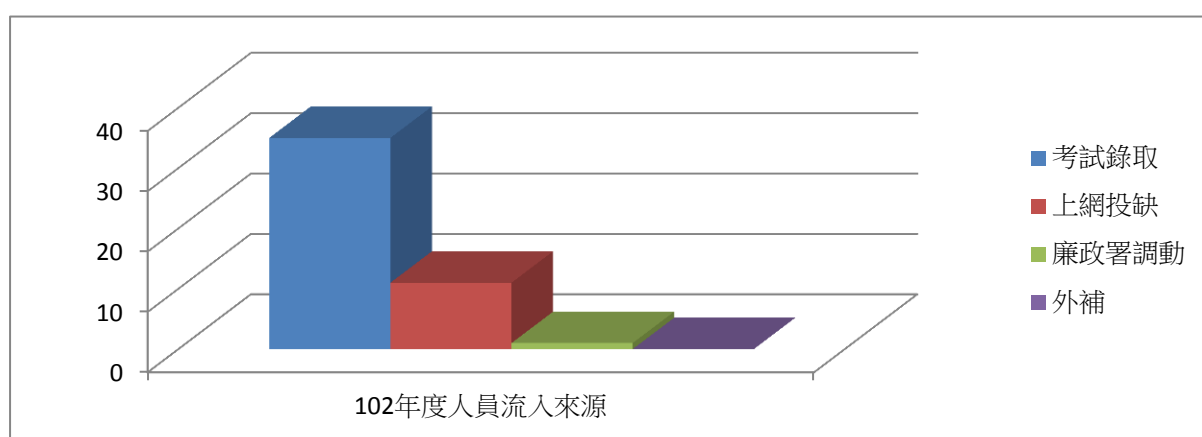


圖 1-1 102 年度流入來源類型

2、102 年透過上網投缺或廉政署調動來源分析

102 年度流入者中來自中央政風機構計 8 人，佔以上網投缺及廉政署調動總數 66.67%；來自地方政風機構計 4 人，佔以上網投缺及廉政署調動總數 33.33%，請參考表 1-2 及圖 1-2。

表 1-2 102 年度透過投缺及廉政署調動次數表

選項	中央	地方
數量	8	4
百分比	66.67%	33.33%

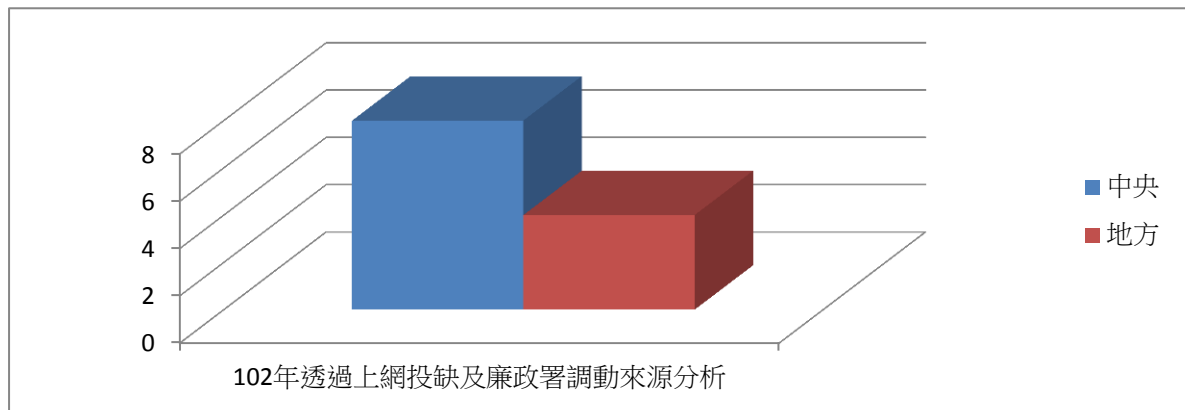


圖 1-2 106 年度透過上網投缺及廉政署來源分析

3、102 年來自中央政風機構以陞遷或平調流入比例

來自中央政風機構計 5 人係以陞遷流入，佔來自中央政風機構總人數 62.50%，平調流入則計 3 人，佔來自中央政風機構總人數 37.50%，請參考表 1-3 及圖 1-3。

表 1-3 來自中央政風機構以陞遷或平調流入表

選項	01 中央陞遷	02 中央平調
數量	5	3
百分比	62.50%	37.50%

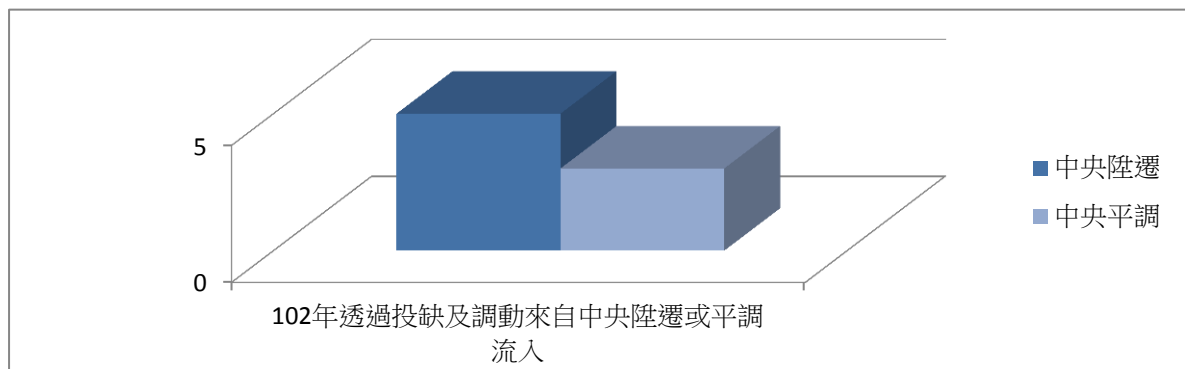


圖 1-3 102 年來自中央政風機構以陞遷或平調流入

4、102 年來自地方政風機構以陞遷或平調流入比例

來自地方政風機構計 2 人係以陞遷流入，佔來自地方政風機構總人數 50%，平調流入則計 2 人，佔來自地方政風機構總人數 50%，請參考表 1-4 及圖 1-4。

表 1-4 來自地方政風機構以陞遷或平調流入表

選項	01 地方陞遷	02 地方平調
數量	2	2
百分比	50.00%	50.00%

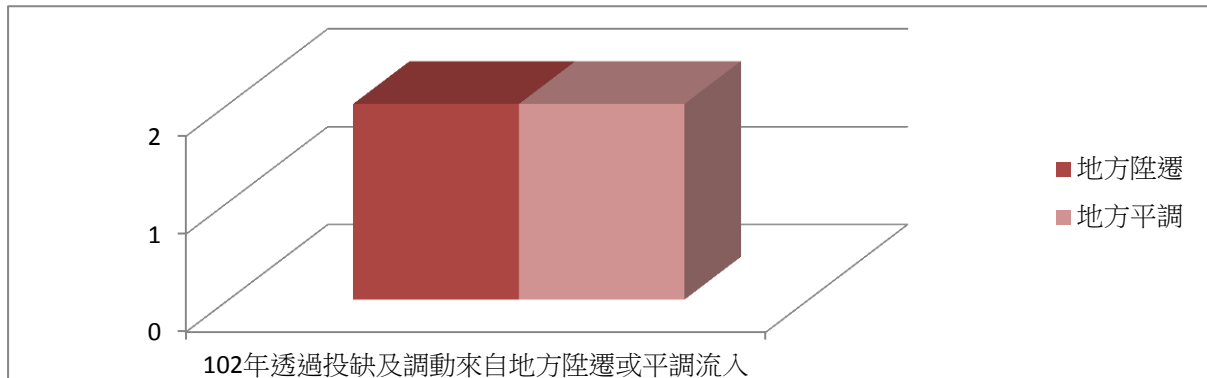


圖 1-4 102 年來自地方政風機構以陞遷或平調流入

(二)102 年流出情形

1、102 年流出類型分析

102 年度流出者計 18 人，以上網投缺為主要流出管道計 12 人，佔整體流出 80%；廉政署調動計 2 人，佔整體流出 13.33%；辭職計 3 人，佔整體流出 20%，請參考表 2-1 及圖 2-1。

表 2-1 102 年度流出類型分析表

選項	01 考試分發	02 上網投缺	03 廉政署調動	04 調非	05 退休	06 辭職
數量	1	12	2	0	0	3
百分比	6.67%	80.00%	13.33%	0.00%	0.00%	20.00%

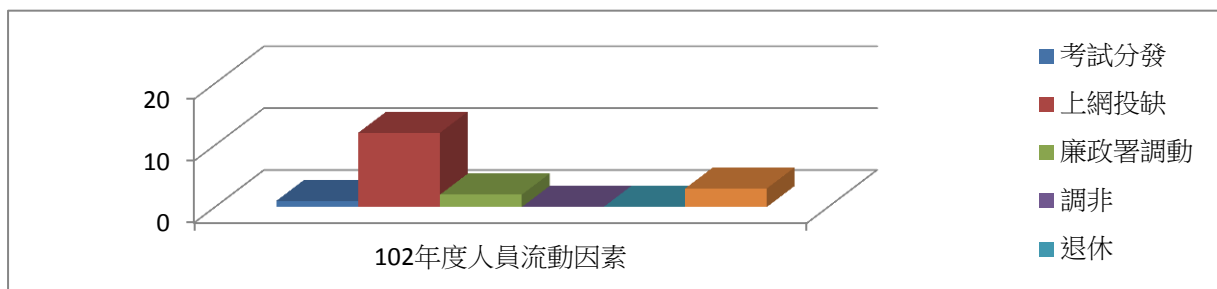


圖 2-1 102 年度流出管道類型

2、102 年透過上網投缺及廉政署調動流向情形分析

102 年度透過上網投缺及廉政署調動流向中央政風機構計 9 人，佔以上網投缺及廉政署調動總數 64.29%；流向地方政風機構計 5 人，佔以上網投缺及廉政署調動總數 35.71%，請參考表 2-2 及圖 2-2。

表 2-2 102 年度透過上網投缺及廉政署調動流向情形分析表

選項	中央	地方
數量	9	5
百分比	64.29%	35.71%

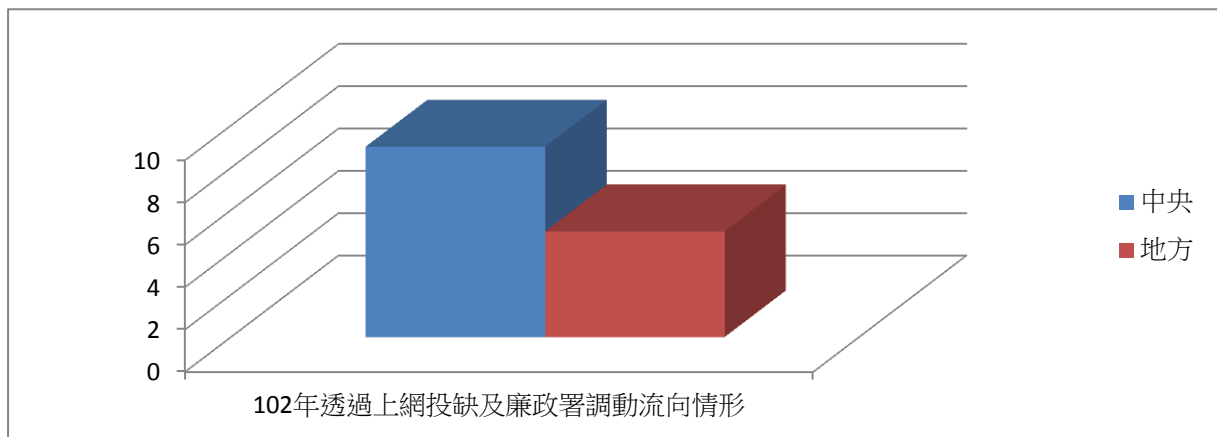


圖 2-2 102 年度透過上網投缺及廉政署調動流向分析

3、102 年以陞遷或平調流向中央政風機構比例

流向中央政風機構計 1 人係以陞遷流出，佔流向中央政風機構總人數 11.11%，平調流出則計 8 人，佔流向中央政風機構總人數 88.89%，請參考表 2-3 及圖 2-3。

表 2-3 流向中央政風機構以陞遷或平調分析表

選項	01 中央陞遷	02 中央平調
數量	1	8
百分比	11.11%	88.89%

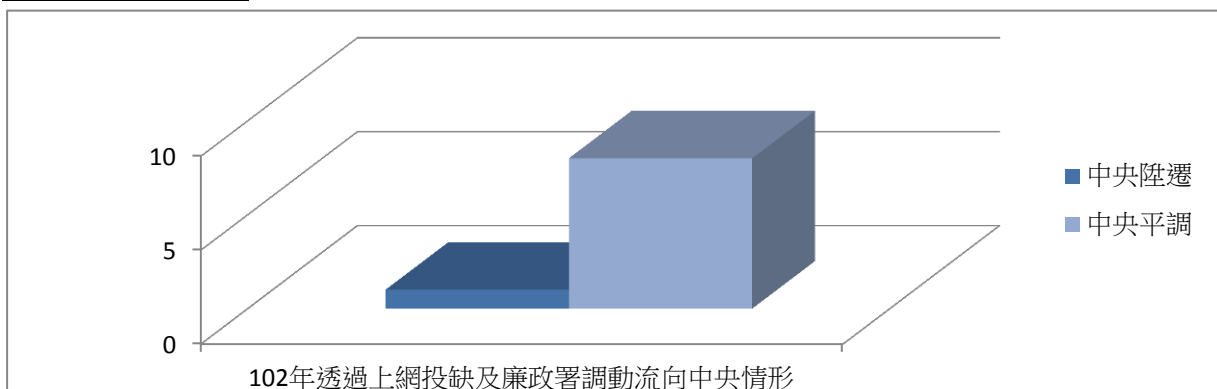


圖 2-3 102 年度透過上網投缺及廉政署調動流向中央情形

4、102 年以陞遷或平調流向地方政風機構比例

流向地方政風機構計 2 人係以陞遷流出，佔流向地方政風機構總人數 40%，平調流出則計 3 人，佔流向地方政風機構總人數 60%，請參考表 2-4 及圖 2-4。

表 2-4 流向地方政風機構以陞遷或平調分析表

選項	01 地方陞遷	02 地方平調	03 地方降調
數量	2	3	0
百分比	40.00%	60.00%	0.00%

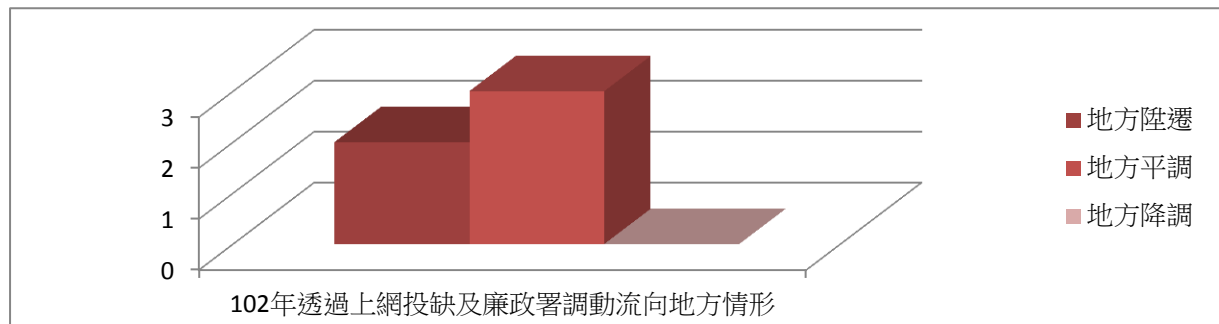


圖 2-4 102 年度透過上網投缺及廉政署調動流向地方情形

(三)102 年流動趨勢原因分析

102 年流入主要管道係以考試錄取為最大宗，主因係因法務部廉政署就各政風機構科(課、組)員以下之職缺派補，以提列考試進用為原則，例外各政風機構考量機關業務屬性及其用人急迫性等因素，個案敘明原因後陳報法務部廉政署辦理公開上網徵才。另當時前廉政署長朱坤茂主張職缺全面公開上網，使上網投缺成為 102 年流動的主要管道，前揭政策使中央與地方政風機構人員流動頻繁，由於地方政風機構相較於中央政風機構陞遷較為快速，爰此，由中央政風機構流入者有 62.5%屬於陞遷，地方政風機構流入者亦有 50%屬於陞遷，由中央及地方平調者則因為住居地考量。

二、103 年政風人員流動分析

(一)103 年流入情形

1、103 年流入原因類型分析：

103 年度流入者計 31 人，將流入原因區分為經考試錄取、透過公開上網投報職缺、由廉政署調動、經外補人員考試錄取進用等四類型，主要流入原因為考試錄取，計有 16 人，佔整體流入比例 51.61%；次為上網投缺計 11 人，佔整體流入比例 35.48%；最後為廉政署調動及經外補人員考試錄取，均為 2 人，佔整體流入比例 6.45%，參照表 3-1 及圖 3-1。

表 3-1 103 年度流入原因類型分析表

選項	01 考試錄取	02 上網投缺	03 廉政署調動	04 外補
數量	16	11	2	2
百分比	51.61%	35.48%	6.45%	6.45%

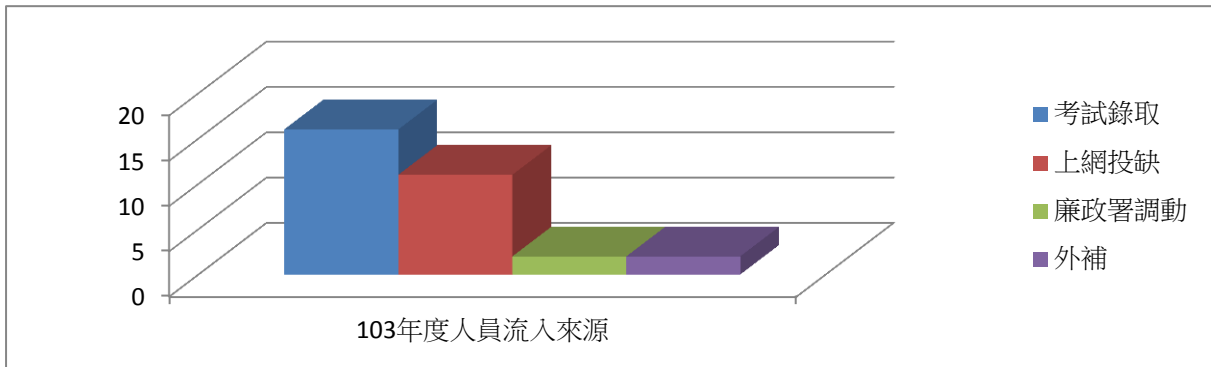


圖 3-1 103 年度流入原因類型分析圖

2、103 年經由上網投缺、廉政署調動及外補人員之背景分析

除經考試錄取至本府任職者外，觀察以其他三種方式至本府任職之人員，並以該等人員的原任職機關為中央機關或地方機關作區分，來自中央政風機構者計 8 人，佔總數 53.33%；來自地方政風機構計 7 人，佔總數 46.67%，參照表 3-2 及圖 3-2。

表 3-2 103 年度以上網投缺、廉政署調動及外補人員原任職機關分析表

選項	中央	地方
數量	8	7
百分比	53.33%	46.67%

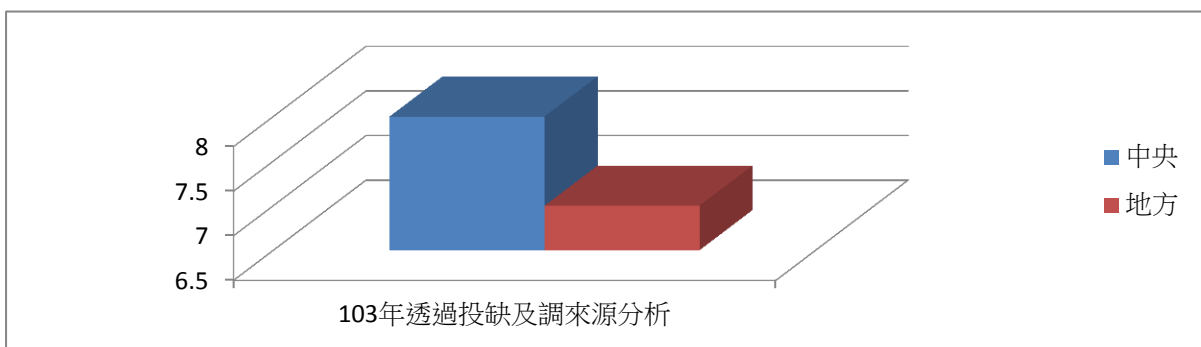


圖 3-2 103 年度透過投缺及廉政署調動人員的原任職機關分析圖

3、103 年來自中央政風機構以陞遷或平調流入比例

進一步觀察 103 年原任職於中央政風機構之 8 名人員，係以陞遷方式流入至本府任職者，計 6 人，佔總人數比例 75.00%；以平調方式至本府任職者，計 2 人，佔總人數比例 25.00%，參照表 3-3 及圖 3-3。

表 3-3 來自中央政風機構以陞遷或平調方式流入表

選項	01 中央陞遷	02 中央平調
數量	6	2
百分比	75.00%	25.00%

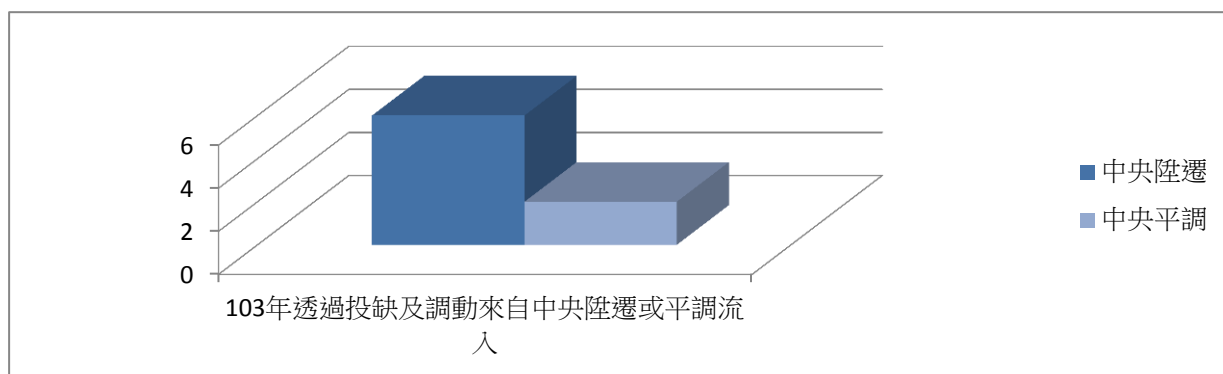


圖 3-3 103 年來自中央政風機構以陞遷或平調方式流入圖

4、103 年來自地方政風機構以陞遷或平調流入比例

觀察 103 年原任職於地方政風機構之 7 名人員，係以陞遷方式流入至本府任職者，計 5 人，佔總人數比例 71.43%；以平調方式至本府任職者，計 2 人，佔總人數比例 28.57%，參照表 3-4 及圖 3-4。

表 3-4 來自地方政風機構以陞遷或平調方式流入表

選項	01 地方陞遷	02 地方平調
數量	5	2
百分比	71.43%	28.57%

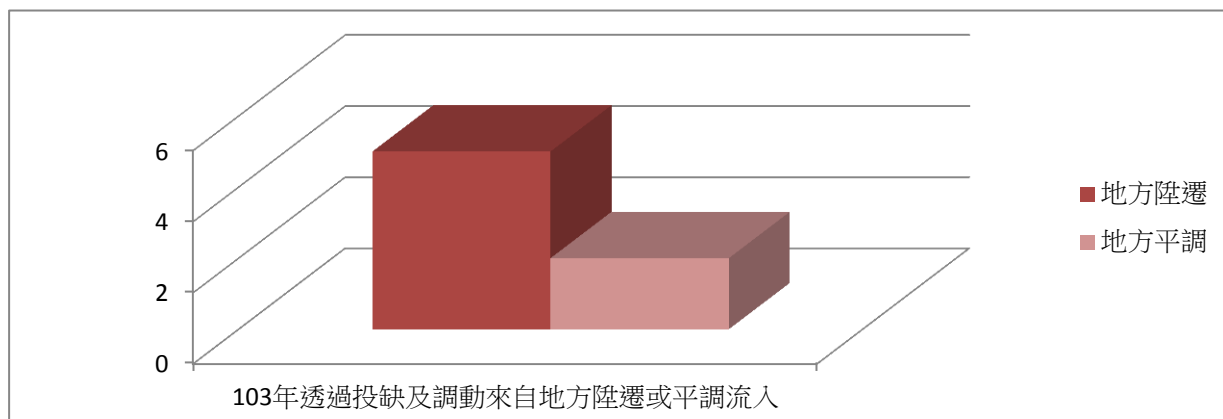


圖 3-4 103 年來自地方政風機構以陞遷或平調方式流入圖

(二)103 年度流出情形

1、103 年度流出原因類型分析：

103 年度流出者共 26 人，將流出原因區分為因考試分發他機關、透過公開上網投報職缺、由廉政署調動、調任非政風職系(調非)以及退休等五類型，人員主要流出原因因透過公開上網投報職缺，計有 14 人，佔整體流出比例 53.85%；次為經廉政署調動，計有 6 人，佔整體流出比例 23.08%；其後依次為考試錄取分發離職、調任非政風職系及退休人員，依序各佔整體流出比例的 11.54%、7.69%及 3.85%，參照表 4-1 及圖 4-1。

表 4-1 103 年度流出原因類型分析表

選項	01 考試分發	02 上網投缺	03 廉政署 調動	04 調非	05 退休
數量	3	14	6	2	1
百分比	11.54%	53.85%	23.08%	7.69%	3.85%

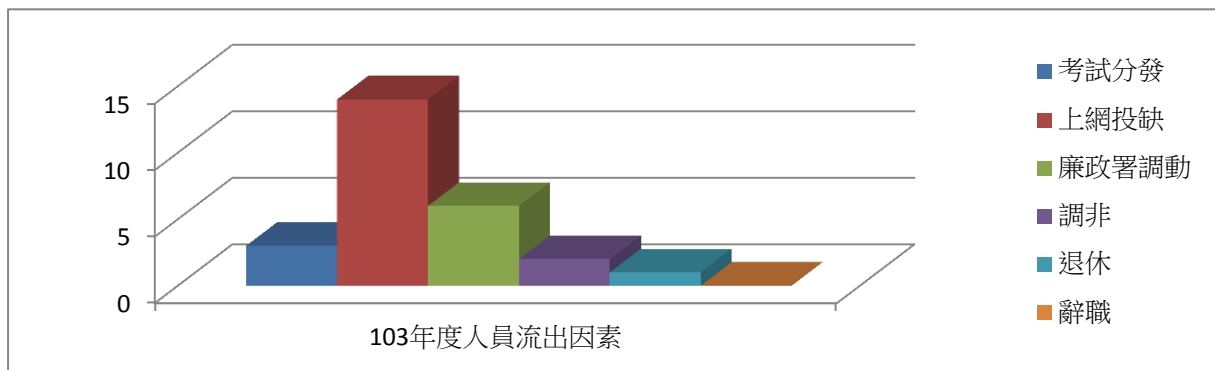


圖 4-1 103 年度流出原因類型分析圖

2、103 年透過上網投缺、廉政署調動、調非流向情形分析

103 年度透過上網投缺、廉政署調動、調任非政風職系(調非)等方式離職者共 22 人，分析該等人員之新職機關，至中央政風機構(流向中央)計 14 人，佔總人數比例 63.64%；同至地方政風機構(流向地方)計 8 人，佔總人數比例 36.36%，參照表 4-2 及圖 4-2。

表 4-2 103 年度透過上網投缺、廉政署調動及調非流向情形分析表

選項	中央	地方
數量	14	8
百分比	63.64%	36.36%

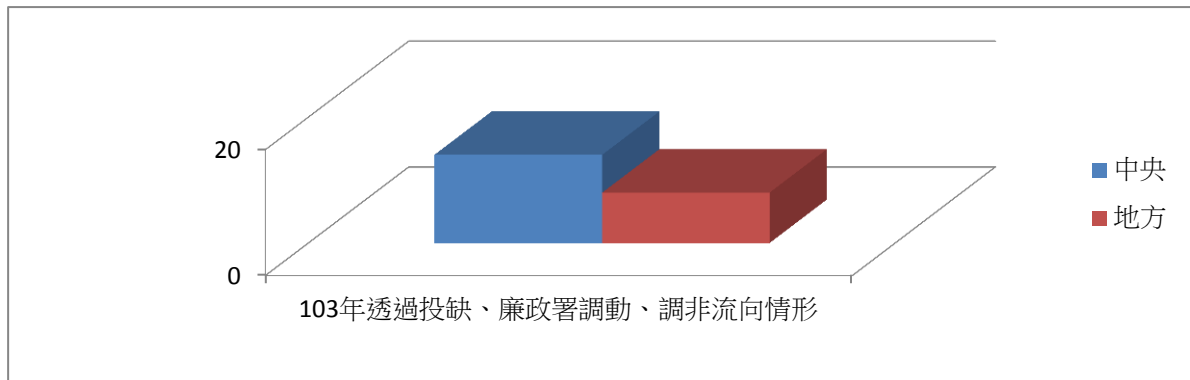


圖 4-2 103 年度透過上網投缺、廉政署調動及調非流向分析

3、103 年度以陞遷或平調方式流向中央政風機構比例

如前項統計，103 年度於本府離職，流向中央政風機構者共 14 人，進一步分析該等人員之調任類型，以陞遷方式流出者計有 4 人，佔總人數 28.57%，另以平調方式流出者計 10 人，佔總人數 71.43%，參照表 4-3 及圖 4-3。

表 4-3 以陞遷或平調方式流向中央政風機構分析表

選項	01 中央陞遷	02 中央平調
數量	4	10
百分比	28.57%	71.43%

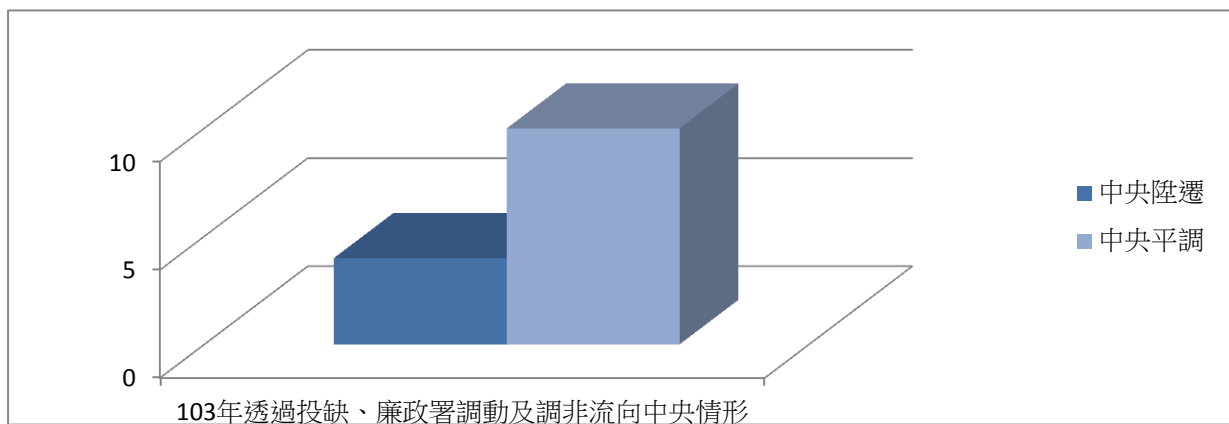


圖 4-3 以陞遷或平調方式流向中央政風機構分析圖

4、103 年度以陞遷或平調方式流向地方政風機構比例

103 年度於本府離職，流向地方政風機構者共 8 人，進一步分析該等人員之調任類型，以陞遷方式流出者計有 4 人，佔總人數 50.00%，以平調方式流出者計 3 人，佔總人數 37.50%，另以降調方式流出者有 1 人，佔總人數 12.50%參照表 4-4 及圖 4-4。

表 4-4 流向地方政風機構以陞遷、平調或降調方式分析表

選項	01 地方陞遷	02 地方平調	03 地方降調
數量	4	3	1
百分比	50.00%	37.50%	12.50%

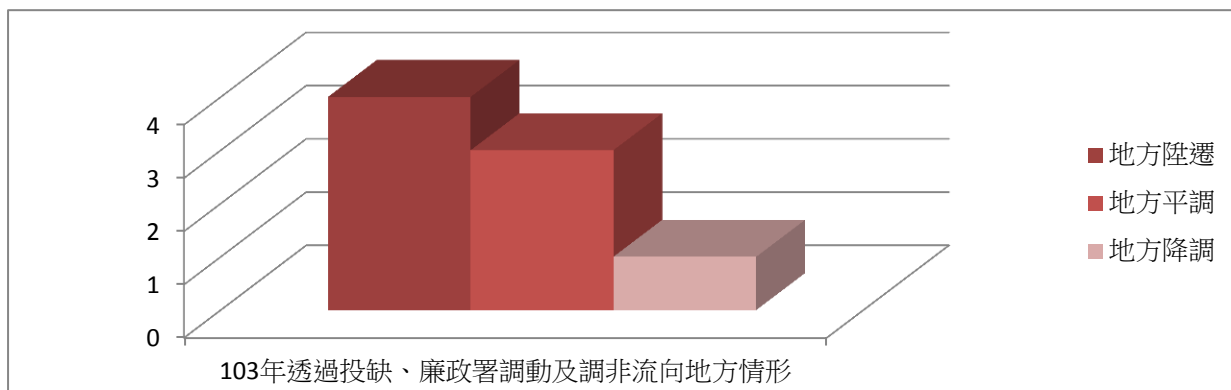


圖 4-4 以陞遷、平調或降調方式流向地方政風機構分析圖

(三)103 年度人員流動趨勢原因分析

首就人員流入情形分析，103 年度人員流入本府的首要類型為考試錄取，比例佔 51%，次要類型為經法務部廉政署公開上網填報職缺，比例佔 35%。與去年度(102 年)相較，雖同樣係考試錄取人員為人力派補主因，但以上網填報職缺方式者，由 102 年度的 23%，增加至 103 年度 35%，增加幅度達 10%以上。配合當時法務部廉政署人事政策，因自 102 年度起實施職缺全面公開上網已一段時間，似有總體促進人員流動趨勢。

進一步分析以上網填報職缺及廉政署調動方式至本府任職之人員，不論該等人員的原職機關為中央政風機構或地方政風機構，超過一半比例均係以陞遷方式至本府任職。爰吸引府外人員至本府政風機構陞遷任職，似為 103 年度之優勢主因。

次就人員流出情形分析，流出首要原因為透過公開上網填報職缺，佔流出總人數比例 53.85%。進一步分析流出人員的新職單位，可顯著發現流向中央政風機構之比例偏高，達 63.64%。其中絕大多數係以平調方式至中央政風機構任職，達 71.43%。與前述自中央政風機構流入本府多以陞遷方式相較，中央政風機構於陞遷機會上似不如地方政府，惟仍可吸引人力以平調方式至中央政風機構任職。

三、104 年度政風人員流動分析

(一)104 年度流入情形

1、104 年度流入原因類型分析：

104 年度流入者計 26 人，將流入原因區分為經考試錄取、透過公開上網投報職缺、由廉政署調動、經外補人員考試錄取進用等四類型，主要流入原因為考試錄取，計

有 14 人，佔整體流入比例 58.33%；次為上網投缺計 7 人，佔整體流入比例 29.17%；最後依次為廉政署調動及經外補人員考試錄取，分別為 3 人及 2 人，佔整體流入比例 12.50%及 8.33%，參照表 5-1 及圖 5-1。

表 5-1 104 年度流入原因類型分析表

選項	01 考試錄取	02 上網投缺	03 廉政署調動	04 外補
數量	14	7	3	2
百分比	58.33%	29.17%	12.50%	8.33%

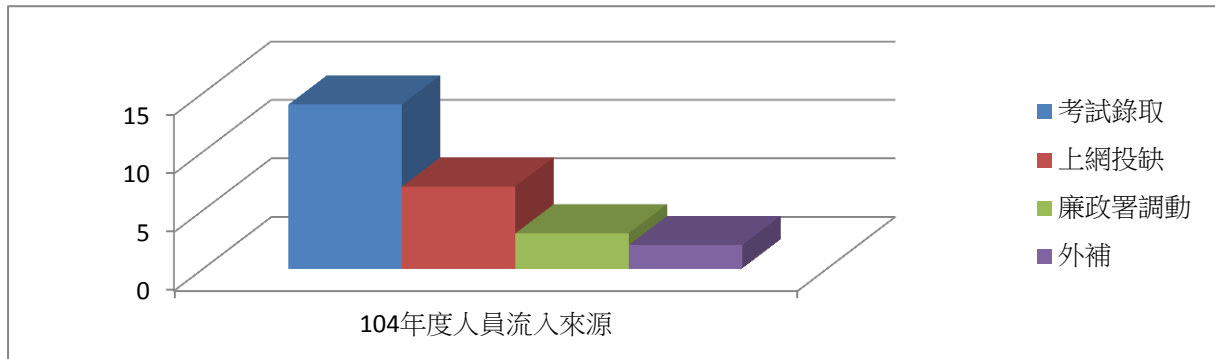


圖 5-1 104 年度流入原因類型分析圖

2、104 年經由上網投缺、廉政署調動及外補人員之背景分析

除經考試錄取至本府任職者外，以其他三種方式至本府任職之人員共計 12 人，進一步以該等人員的原任職機關為中央機關或地方機關作區分，來自中央政風機構者計 7 人，佔總數 58.33%；來自地方政風機構計 5 人，佔總數 41.67%，參照表 5-2 及圖 5-2。

表 5-2 104 年度經上網投缺、廉政署調動及外補人員原任職機關分析表

選項	中央	地方
數量	7	5
百分比	58.33%	41.67%

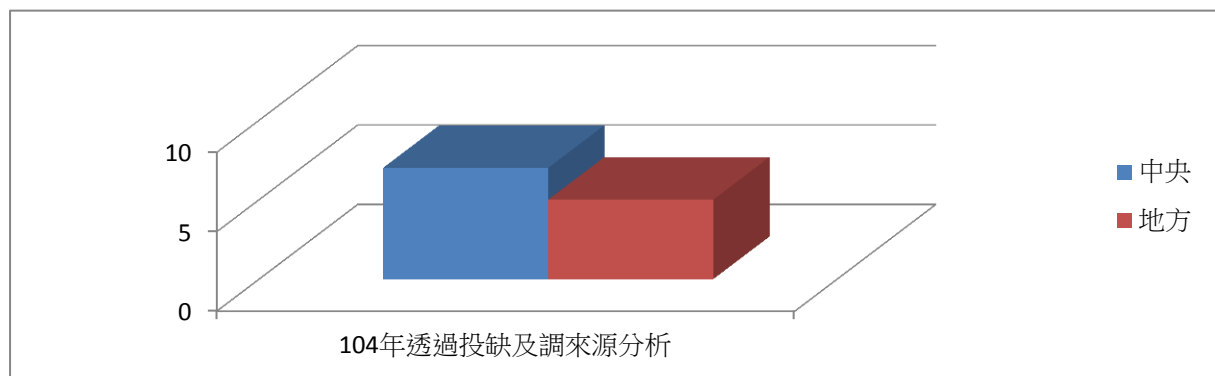


圖 5-2 104 年度經上網投缺、廉政署調動及外補人員原任職機關分析表

3、104 年來自中央政風機構以陞遷或平調流入比例

進一步觀察 104 年原任職於中央政風機構之 7 名人員，係以陞遷方式流入至本府任職者，計 6 人，佔總人數比例 85.71%；以平調方式至本府任職者，計 1 人，佔總人數比例 14.29%，參照表 5-3 及圖 5-3。

表 5-3 104 年度來自中央政風機構以陞遷或平調方式流入表

選項	01 中央陞遷	02 中央平調
數量	6	1
百分比	85.71%	14.29%

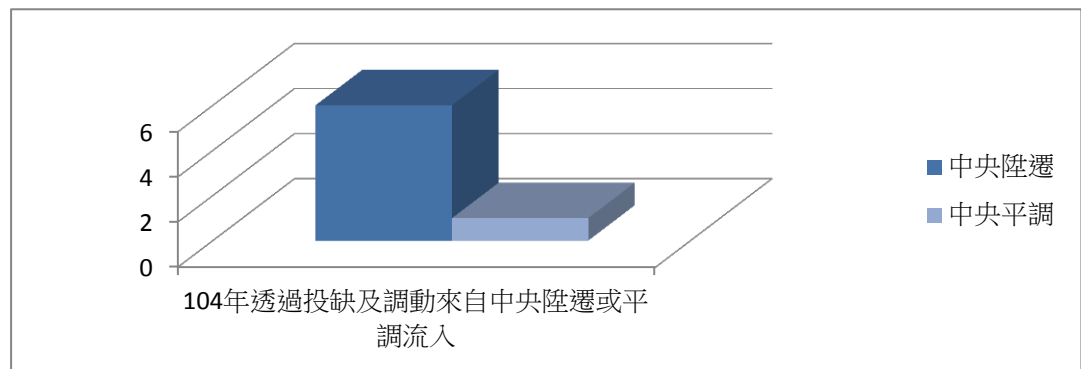


圖 5-3 104 年度來自中央政風機構以陞遷或平調方式流入圖

4、104 年度來自地方政風機構以陞遷或平調流入比例

觀察 104 年原任職於地方政風機構之 5 名人員，係以陞遷方式流入至本府任職者，計 3 人，佔總人數比例 60.00%；以平調方式至本府任職者，計 2 人，佔總人數比例 40.00%，參照表 5-4 及圖 5-4。

表 5-4 104 年來自地方政風機構以陞遷或平調方式流入表

選項	01 地方陞遷	02 地方平調
數量	3	2
百分比	60.00%	40.00%

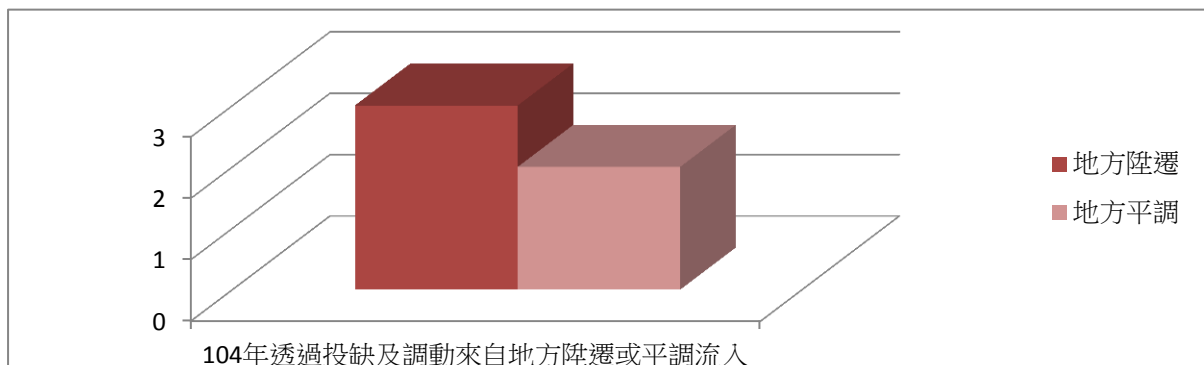


圖 5-4 104 年來自地方政風機構以陞遷或平調方式流入圖

(二)104 年度流出情形

1、104 年流出原因類型分析

104 年度流出者共 23 人，將流出原因區分為因考試分發他機關、透過公開上網投報職缺、由廉政署調動、調任非政風職系(調非)、辭職以及退休等五類型，人員主要流出首二項原因係透過公開上網投報職缺以及廉政署調動，各有 7 人，計 14 人，合計佔整體流出比例 63.64%；次為退休，計有 4 人，佔整體流出比例 18.18%；其後為考試錄取分發離職以及調任非政風職系，各為 2 人，各佔整體流出比例的 9.09%，最後計 1 人辭職，佔流出比例 4.55%，參照表 6-1 及圖 6-1。

表 6-1 104 年度流出原因類型分析表

選項	01 考試分發	02 上網投缺	03 廉政署調動	04 調非	05 退休	06 辭職
數量	2	7	7	2	4	1
百分比	9.09%	31.82%	31.82%	9.09%	18.18%	4.55%

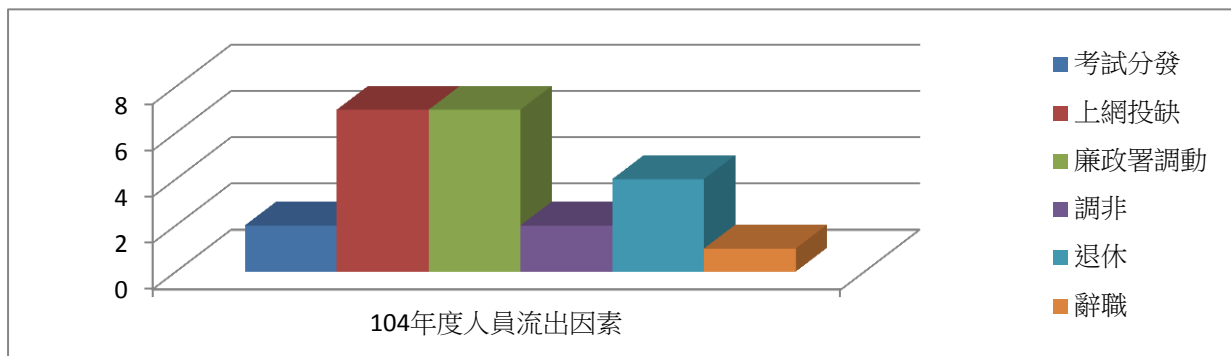


圖 6-1 104 年度流出原因類型分析圖

2、104 年透過上網投缺、廉政署調動、調非流向情形分析

104 年度透過上網投缺、廉政署調動、調任非政風職系(調非)等方式離職者共 16 人，分析該等人員之新職機關，至中央政風機構(流向中央)計 10 人，佔總人數比例 62.50%；至地方政風機構(流向地方)計 6 人，佔總人數比例 37.50%，參照表 6-2 及圖 6-2。

表 6-2 104 年度透過上網投缺、廉政署調動及調非流向情形分析表

選項	中央	地方
數量	10	6
百分比	62.50%	37.50%

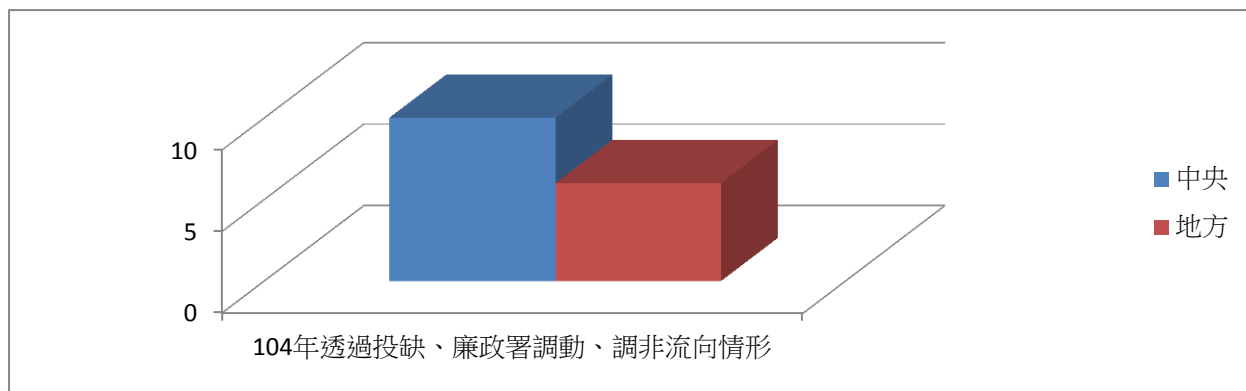


圖 6-2 104 年度透過上網投缺、廉政署調動及調非流向分析

3、104 年以陞遷或平調流向中央政風機構比例

如前項統計，於 104 年度離職，流向中央政風機構者共 10 人，進一步分析該等人員之調任類型，均係以平調方式流出，佔總人數 100%，參照表 6-3 及圖 6-3。

表 6-3 104 年以陞遷或平調方式流向中央政風機構分析表

選項	01 中央陞遷	02 中央平調
數量	0	10
百分比	0.00%	100.00%

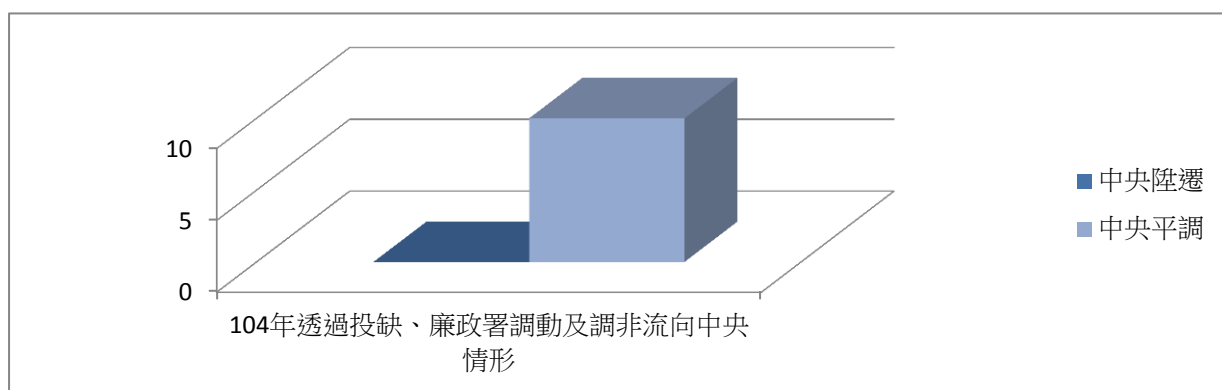


圖 6-3 104 年以陞遷或平調方式流向中央政風機構分析圖

4、104 年以陞遷或平調流向地方政風機構比例

104 年度於本府離職，流向地方政風機構者共 6 人，進一步分析該等人員之調任類型，以陞遷方式流出者計 3 人，佔總人數 50.00%，以平調方式流出者亦為 3 人，佔總人數 50.00%，參照表 6-4 及圖 6-4。

表 6-4 流向地方政風機構以陞遷、平調或降調方式分析表

選項	01 地方陞遷	02 地方平調
數量	3	3
百分比	50.00%	50.00%

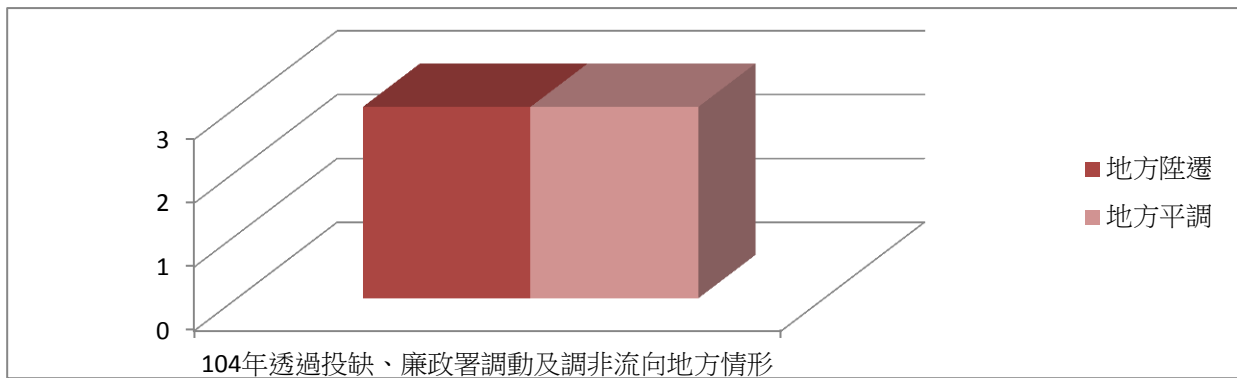


圖 6-4 以陞遷、平調或降調方式流向地方政風機構分析圖

(三)104 年流動趨勢原因分析

首就人員流入情形分析，103 年度人員流入本府的首要類型為考試錄取，比例佔 58%，次要類型為經法務部廉政署公開上網填報職缺，比例佔 29%。與去年度(103 年)相較，同樣係考試錄取人員為人力派補主因，且所佔比重提高，相對而言，以上網填報職缺方式之比例有降低趨勢。

進一步分析以上網填報職缺及廉政署調動方式至本府任職之人員，不論該等人員的原職機關為中央政風機構或地方政風機構，超過一半比例均係以陞遷方式至本府任職。且原職機關為中央政風機構而以陞遷方式至本府任職者，比例高達 85.7%，與去年度(103 年)之 75%比例更高，推論吸引府外人員至本府政風機構陞遷任職，為近年度穩定成長主因。

次就人員流出情形分析，流出首要原因為透過公開上網填報職缺及經法務部廉政署調動，二者合計達 63.64%。進一步分析流出人員的新職單位，流向中央政風機構之比例達 62.50%。其中更達 100%以平調方式至中央政風機構任職。與前年度綜合觀察，地方政府人力似有平調至中央政風機構任職傾向。

四、105 年政風人員流動分析

(一)105 流入情形

1、105 年流入來源類型分析：

105 年度流入者計 21 人，主要流入來源為考試錄取人員計 16 人，佔整體流入 76.19%；上網投缺共 3 人，佔整體流入 14.29%及廉政署調動共 2 人，佔整體流入 9.52%，請參考表 7-1 及圖 7-1。

表 7-1 102 年度流入來源類型分析表

選項	01 考試錄取	02 上網投缺	03 廉政署調動	04 外補
數量	16	3	2	0
百分比	76.19%	14.29%	9.52%	0.00%

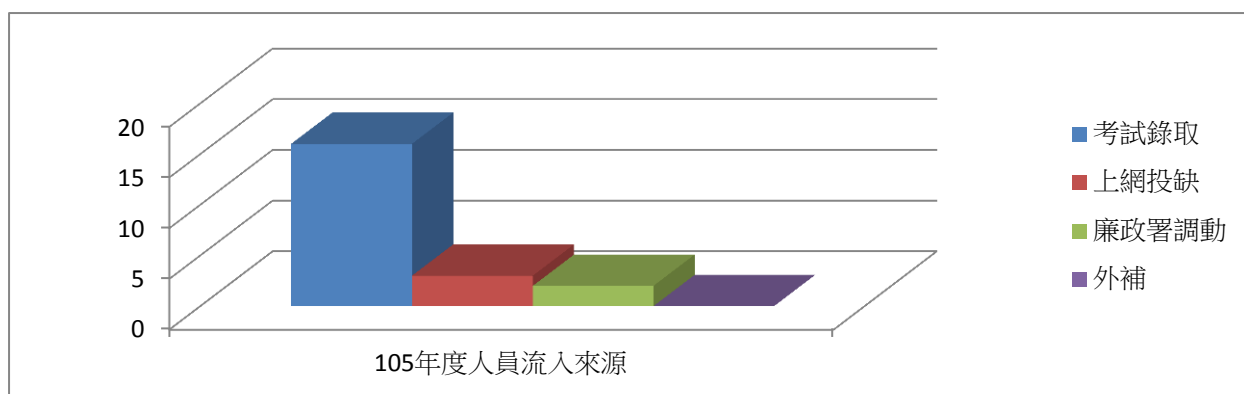


圖 7-1 105 年度流入來源類型

2、105 年透過上網投缺或廉政署調動來源分析

105 年度流入者中來自中央政風機構計 3 人，佔以上網投缺及廉政署調動總數 60%；來自地方政風機構計 2 人，佔以上網投缺及廉政署調動總數 40%，請參考表 7-2 及圖 7-2。

表 7-2 102 年度透過投缺及廉政署調動次數表

選項	中央	地方
數量	3	2
百分比	60.00%	40.00%

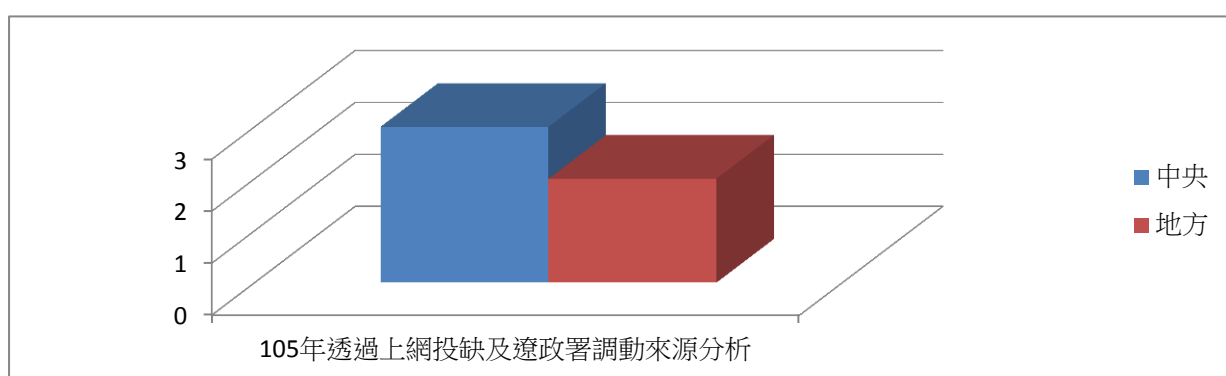


圖 7-2 105 年度透過上網投缺及廉政署來源分析

3、105 年來自中央政風機構以陞遷或平調流入比例

來自中央政風機構計 1 人係以陞遷流入，佔來自中央政風機構總人數 33.33%，平調流入則計 2 人，佔來自中央政風機構總人數 66.67%，請參考表 7-3 及圖 7-3。

表 7-3 來自中央政風機構以陞遷或平調流入表

選項	01 中央陞遷	02 中央平調
數量	1	2
百分比	33.33%	66.67%

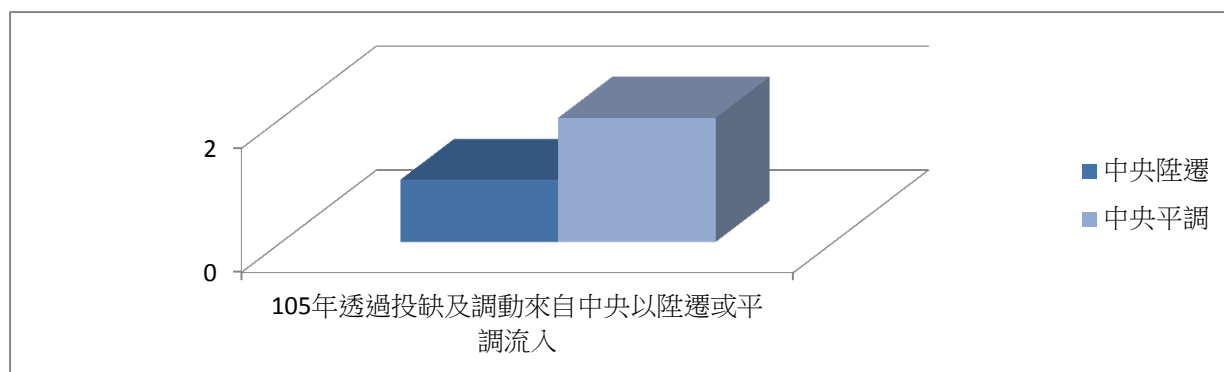


圖 7-3 105 年來自中央政風機構以陞遷或平調流入

4、105 年來自地方政風機構以陞遷或平調流入比例

來自地方政風機構計 1 人係以陞遷流入，佔來自地方政風機構總人數 50%，平調流入則計 1 人，佔來自地方政風機構總人數 50%，請參考表 7-4 及圖 7-4。

表 7-4 來自地方政風機構以陞遷或平調流入表

選項	01 地方陞遷	02 地方平調
數量	1	1
百分比	50.00%	50.00%

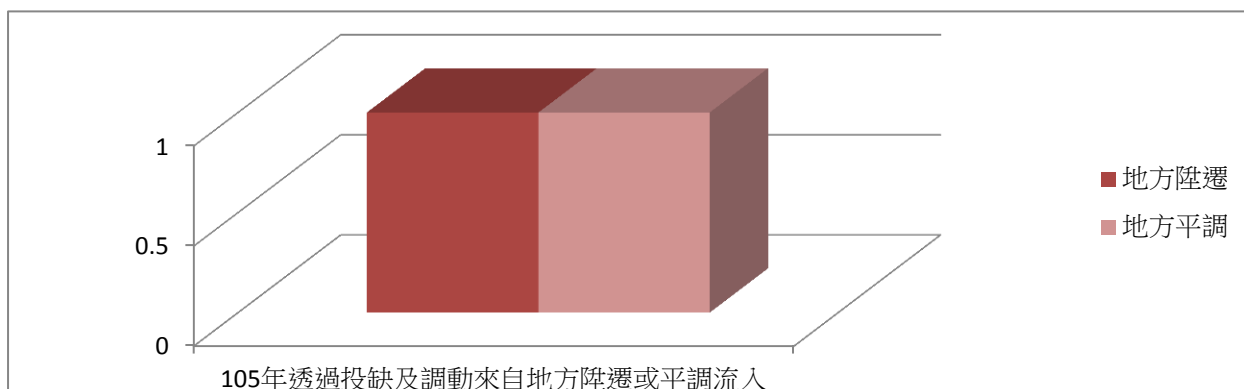


圖 7-4 105 年來自地方政風機構以陞遷或平調流入

(二)105 流出情形

1、105 年流出類型分析

105 年度流出者計 18 人，以上網投缺為主要流出管道計 7 人，佔整體流出 41.18%；廉政署調動及考試分發各計 3 人，各佔整體流出 17.65%；調非及退休各計 2 人，各佔整體流出 11.76%；辭職計 1 人，佔整體流出 5.88%，請參考表 8-1 及圖 8-1。

表 8-1 105 年度流出類型分析表

選項	01 考試分發	02 上網投缺	03 廉政署調動	04 調非	05 退休	06 辭職
數量	3	7	3	2	2	1
百分比	17.65%	41.18%	17.65%	11.76%	11.76%	5.88%

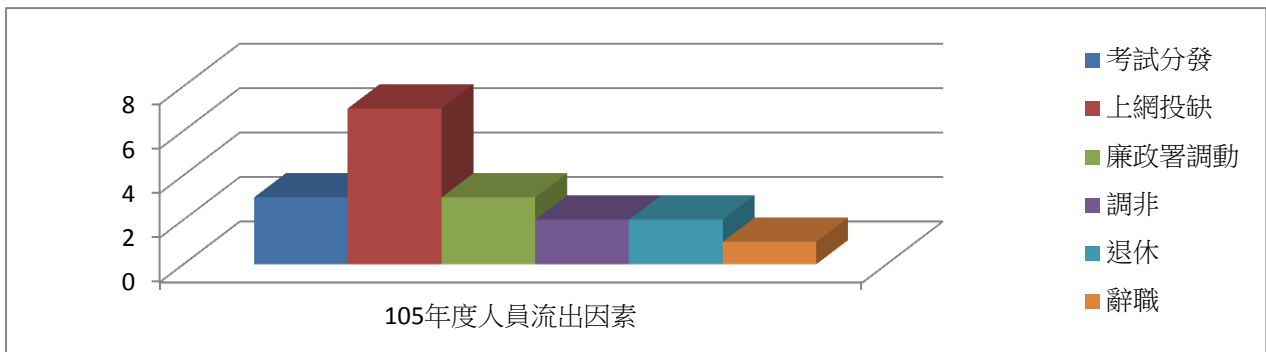


圖 8-1 105 年度流出管道類型

2、105 年透過上網投缺、廉政署調動及調非流向情形分析

105 年度透過上網投缺、廉政署調動及調非流向中央政風機構計 10 人，佔以上網投缺、廉政署調動及調非總數 83.33%；流向地方政風機構計 2 人，佔以上網投缺及廉政署調動及調非總數 16.67%，請參考表 8-2 及圖 8-2。

表 8-2 105 年度透過上網投缺、廉政署調動及調非流向情形分析表

選項	中央	地方
數量	10	2
百分比	83.33%	16.67%

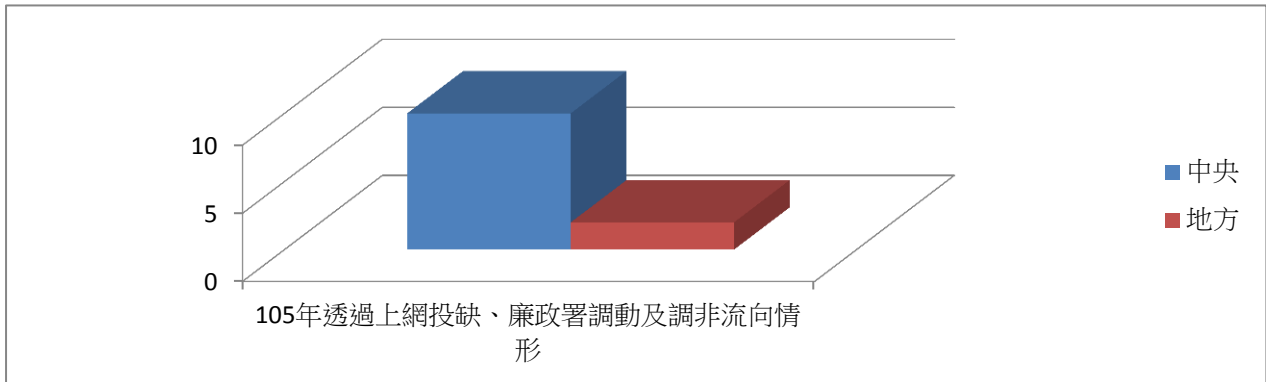


圖 8-2 105 年度透過上網投缺、廉政署調動及調非流向分析

3、105 年以陞遷或平調流向中央政風機構比例

流向中央政風機構計 3 人係以陞遷流出，佔流向中央政風機構總人數 30%，平調流出則計 7 人，佔流向中央政風機構總人數 70%，請參考表 8-3 及圖 8-3。

表 8-3 流向中央政風機構以陞遷或平調分析表

選項	01 中央陞遷	02 中央平調
數量	3	7
百分比	30.00%	70.00%

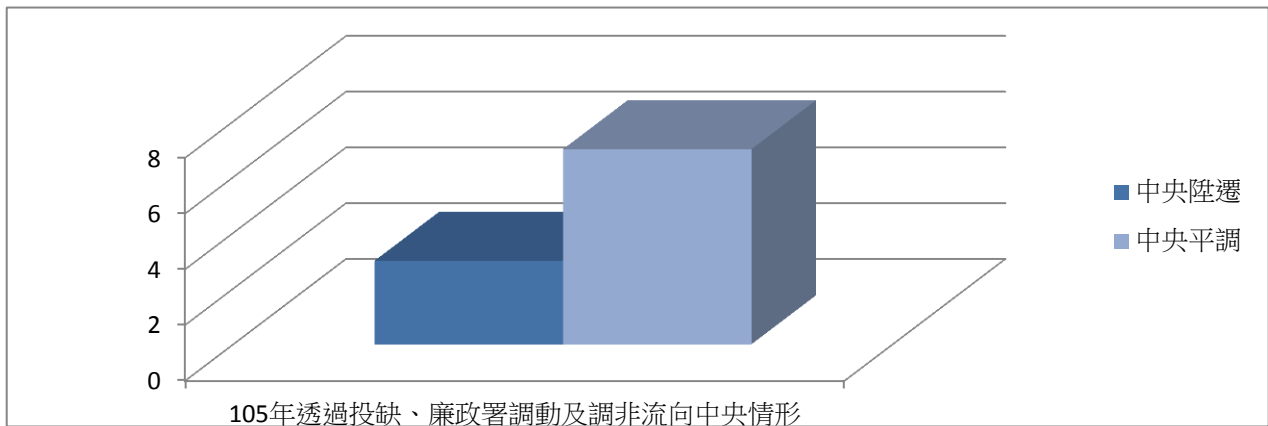


圖 8-3 105 年度透過上網投缺及廉政署調動流向中央情形

4、105 年以陞遷或平調流向地方政風機構比例

流向地方政風機構計 3 人皆係以平調流出，佔流向地方政風機構總人數 100%，請參考表 8-4 及圖 8-4。

表 8-4 流向地方政風機構以陞遷或平調分析表

選項	01 地方陞遷	02 地方平調
數量	0	2
百分比	0.00%	100.00%

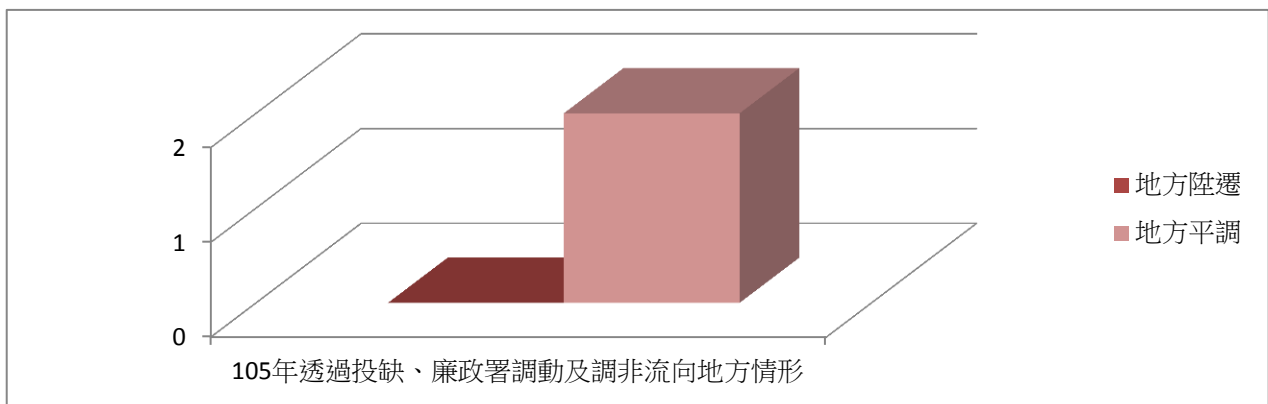


圖 8-4 105 年度透過上網投缺及廉政署調動流向地方情形

(三)105 年流動趨勢原因分析

105 年流入主要管道係以考試錄取為最大宗，主因係因法務部廉政署政策規劃科員以下職缺，以提報考試職缺為原則，因職缺全面公開上網衍生政風人員無法專心任事且人員流動過於頻繁，職缺回歸由法務部廉政署核准後始能公開上網徵才，使上網投缺數明顯下降，但仍為人員流出主要管道，83.33%流向中央政風機構，僅少數以陞遷流向中央政風機構；簡任職務及高待遇職缺之調動皆由法務部廉政署統籌規劃，前揭政策降低中央與地方政風機構人員流動性，惟由於地方政風機

構相較於中央政風機構陞遷較為快速，爰此，仍有部分由中央政風機構及地方政風機構為陞遷而流入。

五、106 年政風人員流動分析

(一)106 年流入情形

1、106 年流入來源類型分析：

106 年度流入者計 29 人，主要流入來源為考試錄取人員計 18 人，佔整體流入 62.07%；上網投缺共 7 人，佔整體流入 24.14%及廉政署調動共 4 人，佔整體流入 13.79%，請參考表 9-1 及圖 9-1。

表 9-1 106 年度流入來源類型分析表

選項	01 考試錄取	02 上網投缺	03 廉政署調動	04 外補
數量	18	7	4	0
百分比	62.07%	24.14%	13.79%	0.00%

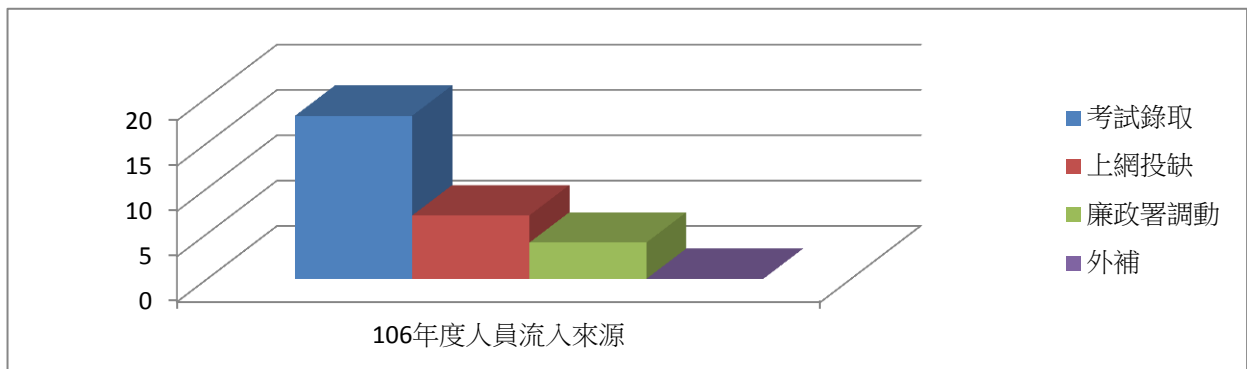


圖 9-1 106 年度流入來源類型

2、106 年透過上網投缺或廉政署調動來源分析

106 年度流入者中來自中央政風機構計 8 人，佔以上網投缺及廉政署調動總數 72.73%；來自地方政風機構計 3 人，佔以上網投缺及廉政署調動總數 27.27%，請參考表 9-2 及圖 9-2。

表 9-2 106 年度透過投缺及廉政署調動次數表

選項	01 中央	02 地方
數量	8	3
百分比	72.73%	27.27%

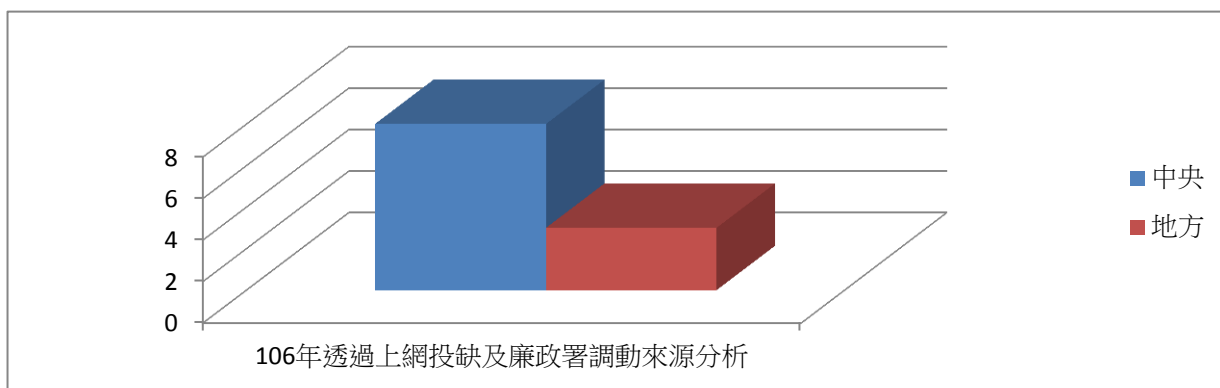


圖 9-2 106 年度透過上網投缺及廉政署來源分析

3、106 年來自中央政風機構以陞遷或平調流入比例

來自中央政風機構計 6 人係以陞遷流入，佔來自中央政風機構總人數 75%，平調流入則計 3 人，佔來自中央政風機構總人數 25%，請參考表 9-3 及圖 9-3。

表 9-3 來自中央政風機構以陞遷或平調流入表

選項	01 中央陞遷	02 中央平調
數量	6	2
百分比	75.00%	25.00%

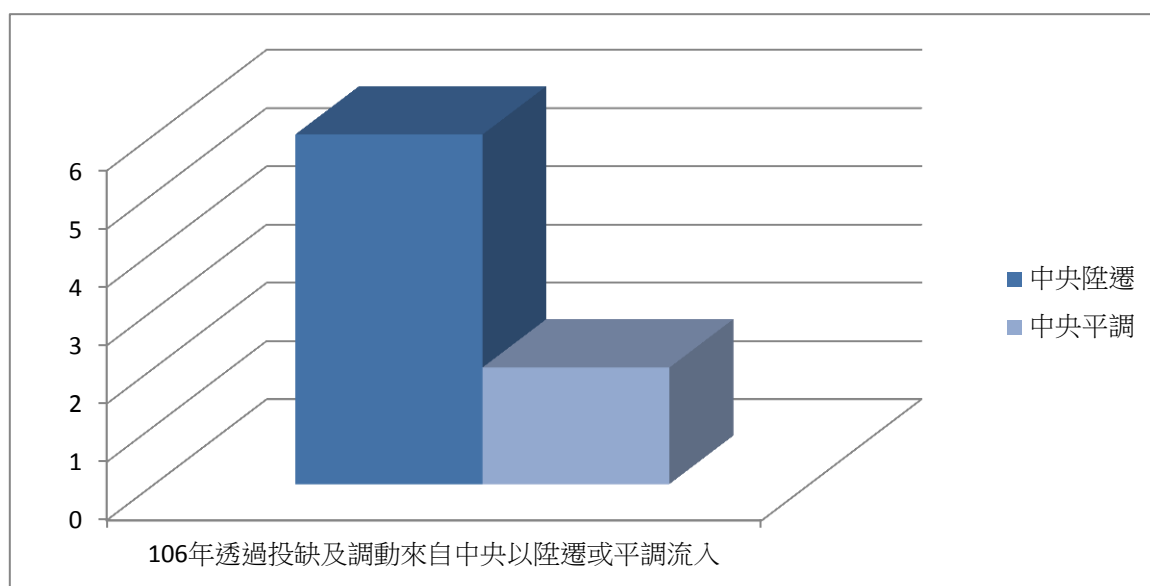


圖 9-3 106 年來自中央政風機構以陞遷或平調流入

4、106 年來自地方政風機構以陞遷或平調流入比例

來自地方政風機構計 3 人皆係以陞遷流入，請參考表 9-4 及圖 9-4。

表 9-4 來自地方政風機構以陞遷或平調流入表

選項	01 地方陞遷	02 地方平調
數量	3	0
百分比	100.00%	0.00%

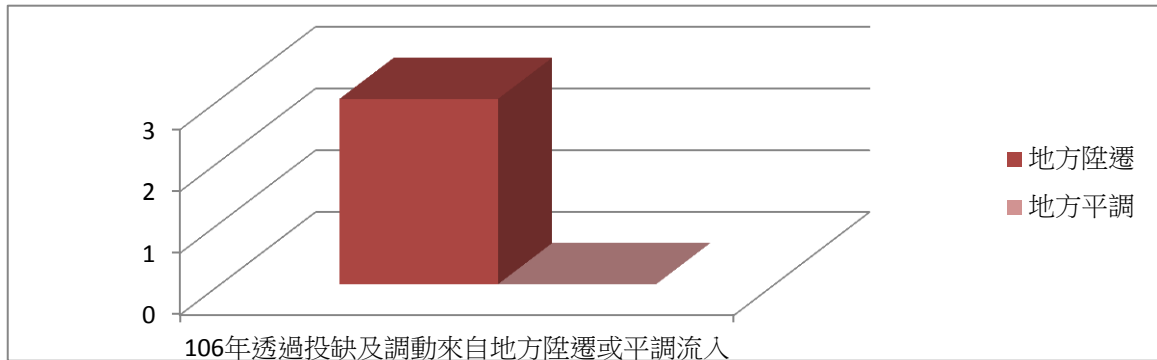


圖 9-4 106 年來自地方政風機構以陞遷或平調流入

(二)106 年流出情形

1、106 年流出類型分析

106 年度流出者計 14 人，以上網投缺為主要流出管道計 6 人，佔整體流出 40%；廉政署調動計 5 人，佔整體流出 33.33%；調非計 2 人，佔整體流出 13.33%；退休計 2 人，佔整體流出 13.33%，請參考表 10-1 及圖 10-1。

表 10-1 106 年度流出類型分析表

選項	01 考試分發	02 上網投缺	03 廉政署調動	04 調非	05 退休	06 辭職
數量	0	6	5	2	2	0
百分比	0.00%	40.00%	33.33%	13.33%	13.33%	0.00%

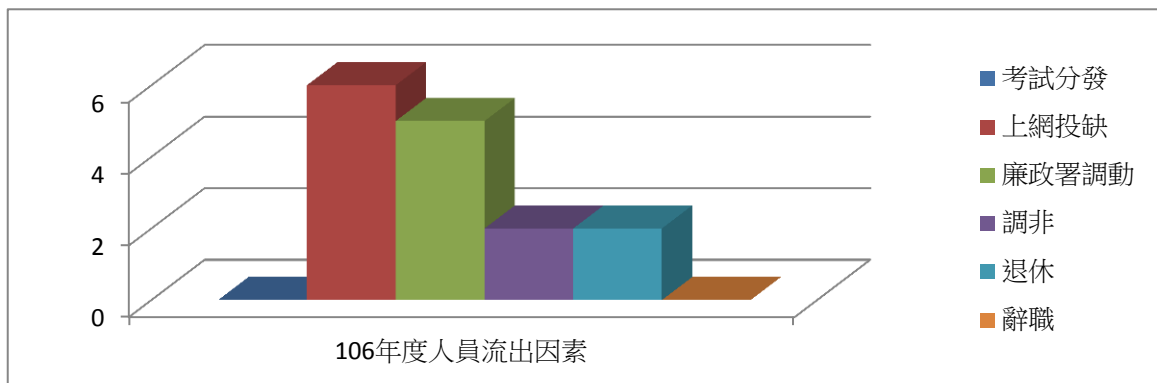


圖 10-1 106 年度流出管道類型

2、106 年透過上網投缺、廉政署調動、辭職流向情形分析

105 年度透過上網投缺、廉政署調動及調非皆流向中央政風機構計 12 人，佔以上網投缺、廉政署調動及調非總數 100%，請參考表 10-2 及圖 10-2。

表 10-2 106 年度透過上網投缺、廉政署調動及調非流向情形分析表

選項	中央	地方
數量	12	0
百分比	100.00%	0.00%

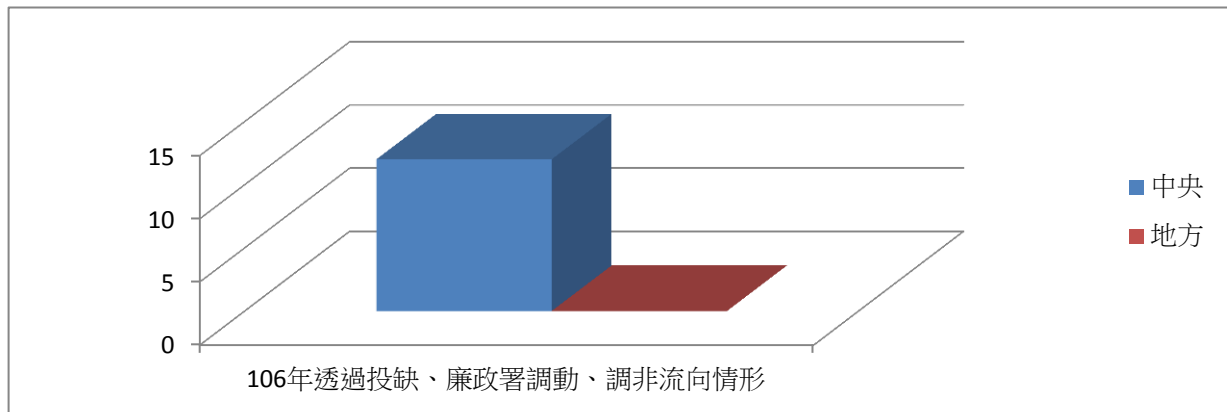


圖 10-2 106 年度透過上網投缺、廉政署調動及調非流向分析

3、106 年以陞遷或平調流向中央政風機構比例

來自中央政風機構計 4 人係以陞遷流入，佔來自中央政風機構總人數 33.33%，平調流入則計 8 人，佔來自中央政風機構總人數 66.67%，請參考表 10-3 及圖 10-3。

表 10-3 來自中央政風機構以陞遷或平調流入表

選項	01 中央陞遷	02 中央平調
數量	4	8
百分比	33.33%	66.67%

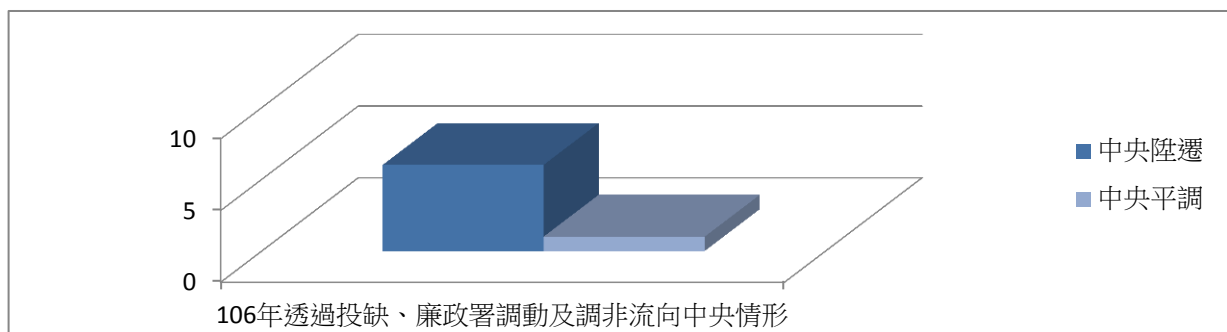


圖 10-3 106 年度透過上網投缺及廉政署調動流向中央情形

4、106 年以陞遷或平調流向地方政風機構比例

無人流向地方政風機構，請參考表 10-4 及圖 10-4。

表 10-4 流向地方政風機構以陞遷或平調分析表

選項	01 地方陞遷	02 地方平調
數量	0	0
百分比	0.00%	0.00%

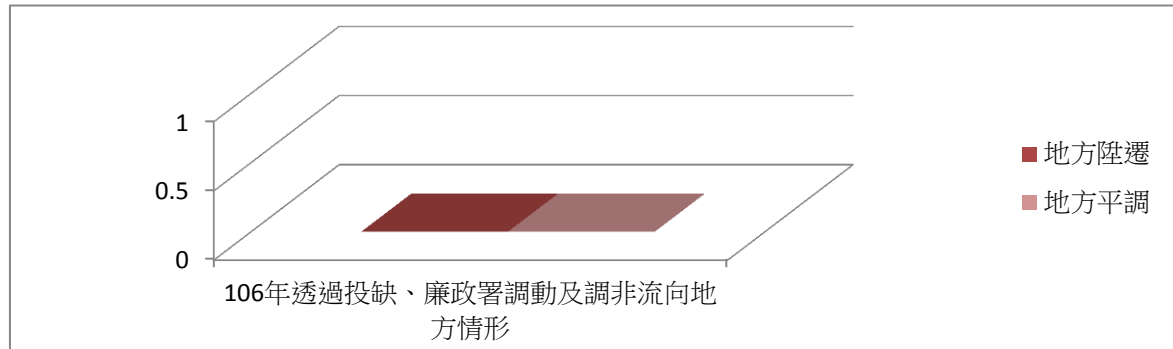


圖 10-4 106 年度透過上網投缺及廉政署調動流向地方情形

(三)106 年度流動趨勢原因分析

106 年流入主要管道係以考試錄取為最大宗，職缺回歸由法務部廉政署核准後始能公開上網徵才，雖使上網投缺數明顯下降，但仍為人員流動之主要管道，由於地方政風機構相較於中央政風機構陞遷較為快速，本年度中央政風機構流入本府政風機構 75%係以陞遷流入，甚至地方政風機構以陞遷流入比例高達 100%，反觀本府政風人員皆選擇至中央機關政風機構任職，100%流向中央政風機構，且 66.67%以平調流向中央政風機構；簡任職務及高待遇職缺之調動皆由法務部廉政署統籌規劃。

參、102 年至 106 年流動趨勢分析

首先就人員流入面向觀察，綜合 102 年度至 106 年度逐年情形，各年度的人力派補方式主因，均為新進考試錄取人員，且各年所佔比例均超過 50%。次要始為以公開上網填報職缺方式進入本府任職，惟各年度比例除 103 年度達 35%外，均為 30%以下。配合各年度時期法務部廉政署之人事政策觀察，因自 102 年度起迄 103 年度，採職缺全面公開上網政策，爰提升以上網投缺方式至本府任職之比例，否則近五年均以新進考試錄取人員為優勢大宗。又進一步針對以上網填報職缺方式進入本府任職的人員分析，該等人員多係原任職於中央政風機構，後以陞遷方式進入本府任職，各年度均為此情形，且比例均超過半數。自此推知，地方政府政風機構職缺，可吸引外部人員因陞遷考量至本府任職。

次就人員流出面向觀察，綜合 102 年度至 106 年度逐年情形，均以上網填報職缺及法務部廉政署調動為首要因素，二者合計比例平均達 70%。進一步就流出人員之流向分析，可顯著看出以上網填報職缺者，達六成比例係至中央政風機構

任職，且以平調為主要類型。並配合前述分析，大多數人員係基於陞遷考量至本府任職，中央政風機構之陞遷機會似後於地方政風機構，而以平調方式吸引人力任職。

附錄二

問卷調查表

親愛的同仁您好：

首先謝謝您撥冗填寫此份問卷。為瞭解本府政風人事業務的全貌，俾向相關主管機關反映，爰辦理本次問卷調查。

本問卷採不記名方式，請您填答後於 106 年 9 月 11 日(星期一)前，將問卷紙本由各政風機構統一送交政風處第一科。各問項請依您的認知及感受填答，不必有過多的聯想，調查資料僅作為政風處人事業務的參考，資料統計完後即銷毀，請您放心填寫，如有疑問請洽政風處第一科科員呂佩娟(分機 7314)。感謝您的協助，敬祝平安愉快！

新北市政府政風處敬上 106 年 9 月 6 日

第一部分：基本資料（請就您個人資料進行勾選，以作為問卷母體之參考）

性別：☐男性 ☐女性

職務屬性：☐主管 ☐非主管

官職等級：☐簡任 ☐薦任 ☐委任

服務年資：☐5 年以下 ☐6-10 年 ☐11-15 年 ☐16-20 年 ☐21 年以上(含 21 年)

學歷：☐高中以下 ☐大專院校 ☐研究所 ☐博士班

畢業科系：☐法律系 ☐非法律系

年齡：☐25 歲以下 ☐26~35 歲 ☐36~45 歲 ☐46~55 歲 ☐56 歲以上(含 56 歲)

考試等級：☐高等考試(或相當考試) ☐普通考試(或相當考試) ☐初等考試 ☐其他

第二部分：問項(請依您的認知及感受填答，不必考慮過多的聯想)

一、人員進用：

(一)請問您任現職方式？

- ☐考試錄取分發 ☐政風處主動辦理職務調整(含平調或陞遷) ☐自行上網填缺陞遷
☐自行上網填缺平調 ☐其他方式(含法務部廉政署統一調派)

(二)請問您從何機關單位調任現職？(考試分發初任者免填)

- ☐法務部廉政署 ☐中央機關政風單位 ☐地方機關政風單位 ☐中央或地方機關非政風單位(外補人員)

(三)請問您任現職年資？

- ☐1 年以下 ☐1 年以上(含 1 年) ☐2 年以上(含 2 年) ☐3 年以上(含 3 年)

(四)請問您曾任職新北市政府機關數？

- ☐1 個 ☐2 個 ☐3 個 ☐4 個以上(含 4 個)

(五)請問您如有機會選擇，最希望調任下列何機關單位？ ☐ 新北市政府政風單位 ☐ 中央機關政風單位 ☐ 其他縣市地方政府政風單位 ☐ 中央或地方機關非政風單位(調非)
二、業務分配：
(一)我認為主管的工作指派與分工很合理。(擔任主任職務者免填) ☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 無意見
(二)整體而言，我不需要經常加班且業務在能力負擔限度內。 ☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 無意見
(三)我的工作能讓我發揮我的專長和能力。 ☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 無意見
(四)我的主管會公平對待同仁。(擔任主任職務者免填) ☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 無意見
(五)請問您認為所屬政風室現職人力數能充分應付機關政風業務。 ☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 無意見
三、工作簡化：
(一)我的工作能在長官交辦時效內完成。 ☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 無意見
(二)我認為現有工作項目仍有簡化流程之必要。 ☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 無意見
(三)我的主管會主動找我討論如何簡化工作流程，讓工作更有績效。 ☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 無意見 (擔任主任職務者免填)
四、激勵士氣：
(一)我覺得身為機關政風人員，能夠受到機關同仁的尊重。 ☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 無意見
(二)就我目前工作內容來說，我對我的表現感到滿意。 ☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 無意見
(三)我目前的陞遷狀況符合我的期待。 ☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 無意見
(四)我覺得未來幾年間，我陞遷的機會很高。 ☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 無意見
(五)我的單位中，工作績效表現優秀之同仁，經常能獲長官肯定及陞遷的機會。 ☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 無意見
五、提升專業知能
(一)我認為政風處辦理之教育訓練符合工作所需。 ☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 普通 ☐ 不同意 ☐ 無意見

(二)我就業務上不足之處詢問政風處同仁，能獲得解答並順利完成工作。

☐非常同意 ☐同意 ☐普通 ☐不同意 ☐無意見

(三)我覺得能改變現有教育訓練方式，讓同仁更能理解業務內容。

☐非常同意 ☐同意 ☐普通 ☐不同意 ☐無意見

(四)我建議能新增非政風專業知識，讓同仁增廣視野。

☐非常同意 ☐同意 ☐普通 ☐不同意 ☐無意見

六、開放問項：

(一)請問您對於政風人員管理有何具體建議事項？

(二)請問您對於上開人員進用、業務分配、工作簡化、激勵士氣及提升專業知能等項，有何具體建議事項？

附錄三

1.1 任現職方式與基本資料交叉分析表

基本資料	選項 問項	考試錄取 分發	政風處 主動辦 理調整	自行上網 填選(陞 遷)	自行上網 填選(平 調)	其他方 式	次數
性別	男	12	28	11	2	9	62
		19.40%	45.20%	17.70%	3.20%	14.50%	100.00%
	女	24	24	6	2	3	59
		40.70%	40.70%	10.20%	3.40%	5.10%	100.00%
職務屬性 *#	主管	0	30	11	1	6	48
		0.00%	62.50%	22.90%	2.10%	12.50%	100.00%
	非主管	36	22	6	3	6	73
		49.30%	30.10%	8.20%	4.10%	8.20%	100.00%
官職等*#	簡任	0	2	0	0	1	3
		0.00%	66.70%	0.00%	0.00%	33.30%	100.00%
	薦任	30	50	17	3	11	111
		27.00%	45.00%	15.30%	2.70%	9.90%	100.00%
	委任	6	0	0	1	0	7
		85.70%	0.00%	0.00%	14.30%	0.00%	100.00%
服務年資 *#	5 年以下	30	13	2	2	3	50
		60.00%	26.00%	4.00%	4.00%	6.00%	100.00%
	6-10 年	5	18	8	1	4	36
		13.90%	50.00%	22.20%	2.80%	11.10%	100.00%
	11-15 年	1	9	2	1	1	14
		7.10%	64.30%	14.30%	7.10%	7.10%	100.00%
	16-20 年	0	6	4	0	2	12

	21 年以上	0.00%	50.00%	33.30%	0.00%	16.70%	100.00%
		0	6	1	0	2	9
		0.00%	66.70%	11.10%	0.00%	22.20%	100.00%
學歷#	高中以下	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	大專院校	29	35	11	4	8	87
		33.30%	40.20%	12.60%	4.60%	9.20%	100.00%
	研究所	7	17	6	0	4	34
		20.60%	50.00%	17.60%	0.00%	11.80%	100.00%
	博士班	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
畢業科系	法律系	17	24	4	1	6	52
		32.70%	46.20%	7.70%	1.90%	11.50%	100.00%
	非法律系	19	28	13	3	6	69
		27.50%	40.60%	18.80%	4.30%	8.70%	100.00%
年齡#	25 歲以下	2	0	0	0	0	2
		100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	26~35 歲	24	18	6	1	3	52
		46.20%	34.60%	11.50%	1.90%	5.80%	100.00%
	36~45 歲	7	23	8	2	6	46
		15.20%	50.00%	17.40%	4.30%	13.00%	100.00%
	46~55 歲	3	8	2	0	2	15
		20.00%	53.30%	13.30%	0.00%	13.30%	100.00%
	56 歲以上(含)	0	3	1	1	1	6
		0.00%	50.00%	16.70%	16.70%	16.70%	100.00%
考試等級	高等考試	30	52	17	3	12	114

*#	(或相當)	26.30%	45.60%	14.90%	2.60%	10.50%	100.00%
	普通考試 (或相當)	4	0	0	0	0	4
		100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	初等考試	2	0	0	1	0	3
		66.70%	0.00%	0.00%	33.30%	0.00%	100.00%
	其他	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
總和	總次數	36	52	17	4	12	121
	總百分比	29.80%	43.00%	14.00%	3.30%	9.90%	100.00%

註 1：*表示經卡方檢定，該項變數的顯著性機率達 0.05 的顯著水準。

註 2：#表非該變項交叉分析結果，不適合以卡方檢定結果進行推論(期望次數低於 5 之比率不得大於 20%)。

1.2 從何機關單位調任現職與基本資料交叉分析表

基本資料	選項 \ 問項	法務部廉 政署	中央機關 政風單位	地方機關 政風單位	中央或地方非 政風單位(外 補人員)	次數
性別#	男	2	8	38	2	50
		4.00%	16.00%	76.00%	4.00%	100.00%
	女	1	4	30	0	35
		2.90%	11.40%	85.70%	0.00%	100.00%
職務屬性#	主管	2	6	38	2	48
		4.20%	12.50%	79.20%	4.20%	100.00%
	非主管	1	6	30	0	37
		2.70%	16.20%	81.10%	0.00%	100.00%
官職等#	簡任	0	0	3	0	3
		0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	薦任	3	11	65	2	81
		3.70%	13.60%	80.20%	2.50%	100.00%
	委任	0	1	0	0	1
		0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
服務年資#	5 年以下	0	2	17	1	20
		0.00%	10.00%	85.00%	5.00%	100.00%
	6-10 年	2	4	24	1	31
		6.50%	12.90%	77.40%	3.20%	100.00%
	11-15 年	1	0	12	0	13
		7.70%	0.00%	92.30%	0.00%	100.00%
	16-20 年	0	5	7	0	12
		0.00%	41.70%	58.30%	0.00%	100.00%
	21 年以上	0	1	8	0	9
		0.00%	11.10%	88.90%	0.00%	100.00%
學歷#	高中以下	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	大專院校	2	6	49	1	58
		3.40%	10.30%	84.50%	1.70%	100.00%
	研究所	1	6	19	1	27
		3.70%	22.20%	70.40%	3.70%	100.00%
	博士班	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

畢業科系#	法律系	2	5	28	0	35
		5.70%	14.30%	80.00%	0.00%	100.00%
	非法律系	1	7	40	2	50
		2.00%	14.00%	80.00%	4.00%	100.00%
年齡#	25 歲以下	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	26~35 歲	0	3	24	1	28
		0.00%	10.70%	85.70%	3.60%	100.00%
	36~45 歲	3	5	30	1	39
		7.70%	12.80%	76.90%	2.60%	100.00%
	46~55 歲	0	2	10	0	12
		0.00%	16.70%	83.30%	0.00%	100.00%
	56 歲以上(含)	0	2	4	0	6
		0.00%	33.30%	66.70%	0.00%	100.00%
考試等級#	高等考試 (或相當)	3	11	68	2	84
		3.60%	13.10%	81.00%	2.40%	100.00%
	普通考試 (或相當)	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	初等考試	0	1	0	0	1
		0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	其他	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
總和	總次數	3	12	68	2	85
	總百分比	3.50%	14.10%	80.00%	2.40%	100.00%

註 1：*表示經卡方檢定，該項變數的顯著性機率達 0.05 的顯著水準。

註 2：#表非該變項交叉分析結果，不適合以卡方檢定結果進行推論(期望次數低於 5 之比率不得大於 20%)。

1.3 任現職年資與基本資料交叉分析表

基本資料	選項 \ 問項	1 年以下	1 年以上(含 1 年)	2 年以上(含 2 年)	3 年以上(含 3 年)	次數
性別	男	24	17	13	8	62
		38.70%	27.40%	21.00%	12.90%	100.00%
	女	13	23	14	9	59
		22.00%	39.00%	23.70%	15.30%	100.00%
職務屬性*	主管	19	13	14	2	48
		39.60%	27.10%	29.20%	4.20%	100.00%
	非主管	18	27	13	15	73
		24.70%	37.00%	17.80%	20.50%	100.00%
官職等#	簡任	3	0	0	0	3
		100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	薦任	33	38	26	14	111
		29.70%	34.20%	23.40%	12.60%	100.00%
	委任	1	2	1	3	7
		14.30%	28.60%	14.30%	42.90%	100.00%
服務年資#	5 年以下	10	21	7	12	50
		20.00%	42.00%	14.00%	24.00%	100.00%
	6-10 年	13	13	8	2	36
		36.10%	36.10%	22.20%	5.60%	100.00%
	11-15 年	6	3	4	1	14
		42.90%	21.40%	28.60%	7.10%	100.00%
	16-20 年	5	2	4	1	12
		41.70%	16.70%	33.30%	8.30%	100.00%
學歷	高中以下	3	1	4	1	9
		33.30%	11.10%	44.40%	11.10%	100.00%
	大專院校	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	大專院校	24	33	18	12	87
		27.60%	37.90%	20.70%	13.80%	100.00%
	研究所	13	7	9	5	34
		38.20%	20.60%	26.50%	14.70%	100.00%
畢業科系	博士班	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
畢業科系	法律系	16	20	8	8	52

	非法律系	30.80%	38.50%	15.40%	15.40%	100.00%
		21	20	19	9	69
		30.40%	29.00%	27.50%	13.00%	100.00%
年齡#	25 歲以下	2	0	0	0	2
		100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	26~35 歲	10	25	8	9	52
		19.20%	48.10%	15.40%	17.30%	100.00%
	36~45 歲	17	12	11	6	46
		37.00%	26.10%	23.90%	13.00%	100.00%
	46~55 歲	6	3	5	1	15
		40.00%	20.00%	33.30%	6.70%	100.00%
	56 歲以上(含)	2	0	3	1	6
		33.30%	0.00%	50.00%	16.70%	100.00%
考試等級#	高等考試 (或相當)	36	38	26	14	114
		31.60%	33.30%	22.80%	12.30%	100.00%
	普通考試 (或相當)	0	2	1	1	4
		0.00%	50.00%	25.00%	25.00%	100.00%
	初等考試	1	0	0	2	3
		33.30%	0.00%	0.00%	66.70%	100.00%
	其他	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
總和	總次數	37	40	27	17	121
	總百分比	30.60%	33.10%	22.30%	14.00%	100.00%

註 1：*表示經卡方檢定，該項變數的顯著性機率達 0.05 的顯著水準。

註 2：#表非該變項交叉分析結果，不適合以卡方檢定結果進行推論(期望次數低於 5 之比率不得大於 20%)。

1.4 曾任職新北市政府機關數與基本資料交叉分析表

基本資料	選項 \ 問項	1 個	2 個	3 個	4 個以上(含 4 個)	次數
性別	男	27	12	13	10	62
		43.50%	19.40%	21.00%	16.10%	100.00%
	女	28	18	8	5	59
		47.50%	30.50%	13.60%	8.50%	100.00%
職務屬性*	主管	15	6	16	11	48
		31.30%	12.50%	33.30%	22.90%	100.00%
	非主管	40	24	5	4	73
		54.80%	32.90%	6.80%	5.50%	100.00%
官職等#	簡任	2	0	1	0	3
		66.70%	0.00%	33.30%	0.00%	100.00%
	薦任	46	30	20	15	111
		41.40%	27.00%	18.00%	13.50%	100.00%
	委任	7	0	0	0	7
		100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
服務年資*#	5 年以下	32	15	3	0	50
		64.00%	30.00%	6.00%	0.00%	100.00%
	6-10 年	12	10	11	3	36
		33.30%	27.80%	30.60%	8.30%	100.00%
	11-15 年	4	4	4	2	14
		28.60%	28.60%	28.60%	14.30%	100.00%
	16-20 年	5	1	2	4	12
		41.70%	8.30%	16.70%	33.30%	100.00%
	21 年以上	2	0	1	6	9
		22.20%	0.00%	11.10%	66.70%	100.00%
學歷*	高中以下	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	大專院校	38	28	11	10	87
		43.70%	32.20%	12.60%	11.50%	100.00%
	研究所	17	2	10	5	34
		50.00%	5.90%	29.40%	14.70%	100.00%
博士班	博士班	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
畢業科系	法律系	25	15	6	6	52

	非法律系	48.10%	28.80%	11.50%	11.50%	100.00%
		30	15	15	9	69
		43.50%	21.70%	21.70%	13.00%	100.00%
年齡#	25 歲以下	1	1	0	0	2
		50.00%	50.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	26~35 歲	26	17	8	1	52
		50.00%	32.70%	15.40%	1.90%	100.00%
	36~45 歲	18	10	9	9	46
		39.10%	21.70%	19.60%	19.60%	100.00%
	46~55 歲	8	1	3	3	15
		53.30%	6.70%	20.00%	20.00%	100.00%
	56 歲以上(含)	2	1	1	2	6
		33.30%	16.70%	16.70%	33.30%	100.00%
考試等級#	高等考試 (或相當)	48	30	21	15	114
		42.10%	26.30%	18.40%	13.20%	100.00%
	普通考試 (或相當)	4	0	0	0	4
		100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	初等考試	3	0	0	0	3
		100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	其他	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
總和	總次數	55	30	21	15	121
	總百分比	45.50%	24.80%	17.40%	12.40%	100.00%

註 1：*表示經卡方檢定，該項變數的顯著性機率達 0.05 的顯著水準。

註 2：#表非該變項交叉分析結果，不適合以卡方檢定結果進行推論(期望次數低於 5 之比率不得大於 20%)。

1.5 最希望調任機關與基本資料交叉分析表

基本資料	選項 \ 問項	新北市政府 政風單位	中央機關 政風單位	其他縣市 地方政府 政風單位	非政風單位	次數
性別#	男	22	33	3	4	62
		35.50%	53.20%	4.80%	6.50%	100.00%
	女	18	31	7	3	59
		30.50%	52.50%	11.90%	5.10%	100.00%
職務屬性#	主管	22	24	0	2	48
		45.80%	50.00%	0.00%	4.20%	100.00%
	非主管	18	40	10	5	73
		24.70%	54.80%	13.70%	6.80%	100.00%
官職等*#	簡任	0	3	0	0	3
		0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	薦任	37	61	6	7	111
		33.30%	55.00%	5.40%	6.30%	100.00%
	委任	3	0	4	0	7
		42.90%	0.00%	57.10%	0.00%	100.00%
服務年資*#	5 年以下	15	25	7	3	50
		30.00%	50.00%	14.00%	6.00%	100.00%
	6-10 年	12	19	2	3	36
		33.30%	52.80%	5.60%	8.30%	100.00%
	11-15 年	4	9	0	1	14
		28.60%	64.30%	0.00%	7.10%	100.00%
	16-20 年	4	8	0	0	12
		33.30%	66.70%	0.00%	0.00%	100.00%
	21 年以上	5	3	1	0	9
		55.60%	33.30%	11.10%	0.00%	100.00%
學歷#	高中以下	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	大專院校	33	42	7	5	87
		37.90%	48.30%	8.00%	5.70%	100.00%
	研究所	7	22	3	2	34
		20.60%	64.70%	8.80%	5.90%	100.00%
	博士班	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

畢業科系#	法律系	18	30	3	1	52
		34.60%	57.70%	5.80%	1.90%	100.00%
	非法律系	22	34	7	6	69
		31.90%	49.30%	10.10%	8.70%	100.00%
年齡#	25 歲以下	0	2	0	0	2
		0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	26~35 歲	14	28	5	5	52
		26.90%	53.80%	9.60%	9.60%	100.00%
	36~45 歲	22	21	3	0	46
		47.80%	45.70%	6.50%	0.00%	100.00%
	46~55 歲	2	10	1	2	15
		13.30%	66.70%	6.70%	13.30%	100.00%
	56 歲以上(含)	2	3	1	0	6
		33.30%	50.00%	16.70%	0.00%	100.00%
考試等級*#	高等考試(或相當)	37	64	6	7	114
		32.50%	56.10%	5.30%	6.10%	100.00%
	普通考試(或相當)	1	0	3	0	4
		25.00%	0.00%	75.00%	0.00%	100.00%
	初等考試	2	0	1	0	3
		66.70%	0.00%	33.30%	0.00%	100.00%
	其他	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
總和	總次數	40	64	10	7	121
	總百分比	33.10%	52.90%	8.30%	5.80%	100.00%

註 1：*表示經卡方檢定，該項變數的顯著性機率達 0.05 的顯著水準。

註 2：#表非該變項交叉分析結果，不適合以卡方檢定結果進行推論(期望次數低於 5 之比率不得大於 20%)。

2.1 工作指派與分工合理性與基本資料交叉分析表

基本資料	選項 \ 問項	無意見	不同意	普通	同意	非常同意	次數
性別	男	1	0	1	15	14	31
		3.20%	0.00%	3.20%	48.40%	45.20%	100.00%
	女	2	1	3	14	22	42
		4.80%	2.40%	7.10%	33.30%	52.40%	100.00%
職務屬性	主管	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	非主管	3	1	4	29	36	73
		4.10%	1.40%	5.50%	39.70%	49.30%	100.00%
官職等	簡任	0	0	0	0	2	2
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%
	薦任	3	1	4	25	31	64
		4.70%	1.60%	6.30%	39.10%	48.40%	100.00%
	委任	0	0	0	4	3	7
		0.00%	0.00%	0.00%	57.10%	42.90%	100.00%
服務年資	5 年以下	2	0	2	17	26	47
		4.30%	0.00%	4.30%	36.20%	55.30%	100.00%
	6-10 年	1	1	1	6	7	16
		6.30%	6.30%	6.30%	37.50%	43.80%	100.00%
	11-15 年	0	0	1	2	2	5
		0.00%	0.00%	20.00%	40.00%	40.00%	100.00%
	16-20 年	0	0	0	2	0	2
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
學歷	高中以下	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	大專院校	3	1	3	19	31	57
		5.30%	1.80%	5.30%	33.30%	54.40%	100.00%
	研究所	0	0	1	10	5	16
		0.00%	0.00%	6.30%	62.50%	31.30%	100.00%
	博士班	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
畢業科系	法律系	2	0	1	12	17	32

	非法律系	6.30%	0.00%	3.10%	37.50%	53.10%	100.00%
		1	1	3	17	19	41
		2.40%	2.40%	7.30%	41.50%	46.30%	100.00%
年齡	25 歲以下	0	0	1	0	1	2
		0.00%	0.00%	50.00%	0.00%	50.00%	100.00%
	26~35 歲	2	0	2	15	19	38
		5.30%	0.00%	5.30%	39.50%	50.00%	100.00%
	36~45 歲	1	0	0	8	13	22
		4.50%	0.00%	0.00%	36.40%	59.10%	100.00%
	46~55 歲	0	1	1	4	3	9
		0.00%	11.10%	11.10%	44.40%	33.30%	100.00%
	56 歲以上(含)	0	0	0	2	0	2
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
考試等級	高等考試(或相當)	3	1	4	25	33	66
		4.50%	1.50%	6.10%	37.90%	50.00%	100.00%
	普通考試(或相當)	0	0	0	1	3	4
		0.00%	0.00%	0.00%	25.00%	75.00%	100.00%
	初等考試	0	0	0	3	0	3
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	其他	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
總和	總次數	3	1	4	29	36	73
	總百分比	4.10%	1.40%	5.50%	39.70%	49.30%	100.00%

註：*表示經獨立樣本 t 檢定或多組樣本均數檢定，該項變數的顯著性機率達 0.05 的顯著水準。

2.2 業務在能力負擔限度內與基本資料交叉分析表

基本資料	選項 \ 問項	無意見	不同意	普通	同意	非常同意	次數
性別	男	2	5	10	38	7	62
		3.20%	8.10%	16.10%	61.30%	11.30%	100.00%
	女	2	7	7	34	9	59
		3.40%	11.90%	11.90%	57.60%	15.30%	100.00%
職務屬性	主管	1	4	9	28	6	48
		2.10%	8.30%	18.80%	58.30%	12.50%	100.00%
	非主管	3	8	8	44	10	73
		4.10%	11.00%	11.00%	60.30%	13.70%	100.00%
官職等	簡任	0	0	0	1	2	3
		0.00%	0.00%	0.00%	33.30%	66.70%	100.00%
	薦任	4	11	17	65	14	111
		3.60%	9.90%	15.30%	58.60%	12.60%	100.00%
	委任	0	1	0	6	0	7
		0.00%	14.30%	0.00%	85.70%	0.00%	100.00%
服務年資	5 年以下	2	6	6	31	5	50
		4.00%	12.00%	12.00%	62.00%	10.00%	100.00%
	6-10 年	1	4	6	19	6	36
		2.80%	11.10%	16.70%	52.80%	16.70%	100.00%
	11-15 年	0	1	1	11	1	14
		0.00%	7.10%	7.10%	78.60%	7.10%	100.00%
	16-20 年	1	0	3	6	2	12
		8.30%	0.00%	25.00%	50.00%	16.70%	100.00%
學歷	高中以下	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	大專院校	4	8	10	51	14	87
		4.60%	9.20%	11.50%	58.60%	16.10%	100.00%
	研究所	0	4	7	21	2	34
		0.00%	11.80%	20.60%	61.80%	5.90%	100.00%
	博士班	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
畢業科系*	法律系	1	2	7	32	10	52

	非法律系	1.90%	3.80%	13.50%	61.50%	19.20%	100.00%
		3	10	10	40	6	69
		4.30%	14.50%	14.50%	58.00%	8.70%	100.00%
年齡	25 歲以下	0	0	1	1	0	2
		0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%
	26~35 歲	2	5	6	31	8	52
		3.80%	9.60%	11.50%	59.60%	15.40%	100.00%
	36~45 歲	1	3	8	28	6	46
		2.20%	6.50%	17.40%	60.90%	13.00%	100.00%
	46~55 歲	1	4	1	7	2	15
		6.70%	26.70%	6.70%	46.70%	13.30%	100.00%
	56 歲以上(含)	0	0	1	5	0	6
		0.00%	0.00%	16.70%	83.30%	0.00%	100.00%
考試等級	高等考試(或相當)	4	11	17	66	16	114
		3.50%	9.60%	14.90%	57.90%	14.00%	100.00%
	普通考試(或相當)	0	1	0	3	0	4
		0.00%	25.00%	0.00%	75.00%	0.00%	100.00%
	初等考試	0	0	0	3	0	3
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	其他	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
總和	總次數	4	12	17	72	16	121
	總百分比	3.30%	9.90%	14.00%	59.50%	13.20%	100.00%

註：*表示經獨立樣本 t 檢定或多組樣本均數檢定，該項變數的顯著性機率達 0.05 的顯著水準。

2.3 工作能發揮專長和能力與基本資料交叉分析表

基本資料	選項 \ 問項	無意見	不同意	普通	同意	非常同意	次數
性別	男	2	5	7	41	7	62
		3.20%	8.10%	11.30%	66.10%	11.30%	100.00%
	女	2	3	16	31	7	59
		3.40%	5.10%	27.10%	52.50%	11.90%	100.00%
職務屬性	主管	1	2	8	30	7	48
		2.10%	4.20%	16.70%	62.50%	14.60%	100.00%
	非主管	3	6	15	42	7	73
		4.10%	8.20%	20.50%	57.50%	9.60%	100.00%
官職等	簡任	0	1	0	1	1	3
		0.00%	33.30%	0.00%	33.30%	33.30%	100.00%
	薦任	4	7	20	67	13	111
		3.60%	6.30%	18.00%	60.40%	11.70%	100.00%
	委任	0	0	3	4	0	7
		0.00%	0.00%	42.90%	57.10%	0.00%	100.00%
服務年資*	5 年以下	2	6	11	29	2	50
		4.00%	12.00%	22.00%	58.00%	4.00%	100.00%
	6-10 年	0	1	6	21	8	36
		0.00%	2.80%	16.70%	58.30%	22.20%	100.00%
	11-15 年	1	1	3	9	0	14
		7.10%	7.10%	21.40%	64.30%	0.00%	100.00%
	16-20 年	1	0	2	7	2	12
		8.30%	0.00%	16.70%	58.30%	16.70%	100.00%
學歷	高中以下	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	大專院校	4	5	17	50	11	87
		4.60%	5.70%	19.50%	57.50%	12.60%	100.00%
	研究所	0	3	6	22	3	34
		0.00%	8.80%	17.60%	64.70%	8.80%	100.00%
畢業科系*	法律系	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
畢業科系*	法律系	2	1	5	36	8	52

	非法律系	3.80%	1.90%	9.60%	69.20%	15.40%	100.00%
		2	7	18	36	6	69
		2.90%	10.10%	26.10%	52.20%	8.70%	100.00%
年齡	25 歲以下	0	0	1	1	0	2
		0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%
	26~35 歲	2	5	11	27	7	52
		3.80%	9.60%	21.20%	51.90%	13.50%	100.00%
	36~45 歲	1	0	8	31	6	46
		2.20%	0.00%	17.40%	67.40%	13.00%	100.00%
	46~55 歲	1	3	2	8	1	15
		6.70%	20.00%	13.30%	53.30%	6.70%	100.00%
	56 歲以上(含)	0	0	1	5	0	6
		0.00%	0.00%	16.70%	83.30%	0.00%	100.00%
考試等級	高等考試(或相當)	4	8	20	68	14	114
		3.50%	7.00%	17.50%	59.60%	12.30%	100.00%
	普通考試(或相當)	0	0	2	2	0	4
		0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%
	初等考試	0	0	1	2	0	3
		0.00%	0.00%	33.30%	66.70%	0.00%	100.00%
	其他	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
總和	總次數	4	8	23	72	14	121
	總百分比	3.30%	6.60%	19.00%	59.50%	11.60%	100.00%

註：*表示經獨立樣本 t 檢定或多組樣本均數檢定，該項變數的顯著性機率達 0.05 的顯著水準。

2.4 主管會公平對待同仁與基本資料交叉分析表

基本資料	選項 \ 問項	無意見	不同意	普通	同意	非常同意	次數
性別	男	1	0	4	15	11	31
		3.20%	0.00%	12.90%	48.40%	35.50%	100.00%
	女	3	1	4	19	15	42
		7.10%	2.40%	9.50%	45.20%	35.70%	100.00%
職務屬性	主管	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0
	非主管	4	1	8	34	26	73
		5.50%	1.40%	11.00%	46.60%	35.60%	100.00%
官職等	簡任	0	0	0	0	2	2
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%
	薦任	4	1	8	28	23	64
		6.30%	1.60%	12.50%	43.80%	35.90%	100.00%
	委任	0	0	0	6	1	7
		0.00%	0.00%	0.00%	85.70%	14.30%	100.00%
服務年資	5 年以下	3	0	5	23	16	47
		6.40%	0.00%	10.60%	48.90%	34.00%	100.00%
	6-10 年	1	1	1	6	7	16
		6.30%	6.30%	6.30%	37.50%	43.80%	100.00%
	11-15 年	0	0	1	2	2	5
		0.00%	0.00%	20.00%	40.00%	40.00%	100.00%
	16-20 年	0	0	0	2	0	2
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
學歷	高中以下	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	大專院校	4	1	6	22	24	57
		7.00%	1.80%	10.50%	38.60%	42.10%	100.00%
	研究所	0	0	2	12	2	16
		0.00%	0.00%	12.50%	75.00%	12.50%	100.00%
	博士班	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
畢業科系	法律系	2	0	3	15	12	32

	非法律系	6.30%	0.00%	9.40%	46.90%	37.50%	100.00%
		2	1	5	19	14	41
		4.90%	2.40%	12.20%	46.30%	34.10%	100.00%
年齡	25 歲以下	0	0	1	1	0	2
		0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%
	26~35 歲	3	0	5	17	13	38
		7.90%	0.00%	13.20%	44.70%	34.20%	100.00%
	36~45 歲	1	0	0	11	10	22
		4.50%	0.00%	0.00%	50.00%	45.50%	100.00%
	46~55 歲	0	1	1	4	3	9
		0.00%	11.10%	11.10%	44.40%	33.30%	100.00%
	56 歲以上(含)	0	0	1	1	0	2
		0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%
考試等級	高等考試(或相當)	4	1	8	28	25	66
		6.10%	1.50%	12.10%	42.40%	37.90%	100.00%
	普通考試(或相當)	0	0	0	3	1	4
		0.00%	0.00%	0.00%	75.00%	25.00%	100.00%
	初等考試	0	0	0	3	0	3
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	其他	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
總和	總次數	4	1	8	34	26	73
	總百分比	5.50%	1.40%	11.00%	46.60%	35.60%	100.00%

註：*表示經獨立樣本 t 檢定或多組樣本均數檢定，該項變數的顯著性機率達 0.05 的顯著水準。

2.5 現職人力能充分應付機關政風業務與基本資料交叉分析表

基本資料	選項 \ 問項	無意見	不同意	普通	同意	非常同意	次數
性別	男	2	10	20	26	4	62
		3.20%	16.10%	32.30%	41.90%	6.50%	100.00%
	女	0	12	21	18	8	59
		0.00%	20.30%	35.60%	30.50%	13.60%	100.00%
職務屬性	主管	1	4	22	17	4	48
		2.10%	8.30%	45.80%	35.40%	8.30%	100.00%
	非主管	1	18	19	27	8	73
		1.40%	24.70%	26.00%	37.00%	11.00%	100.00%
官職等	簡任	0	1	1	1	0	3
		0.00%	33.30%	33.30%	33.30%	0.00%	100.00%
	薦任	2	19	39	40	11	111
		1.80%	17.10%	35.10%	36.00%	9.90%	100.00%
	委任	0	2	1	3	1	7
		0.00%	28.60%	14.30%	42.90%	14.30%	100.00%
服務年資	5 年以下	1	12	16	17	4	50
		2.00%	24.00%	32.00%	34.00%	8.00%	100.00%
	6-10 年	0	5	14	11	6	36
		0.00%	13.90%	38.90%	30.60%	16.70%	100.00%
	11-15 年	0	2	5	7	0	14
		0.00%	14.30%	35.70%	50.00%	0.00%	100.00%
	16-20 年	1	2	3	5	1	12
		8.30%	16.70%	25.00%	41.70%	8.30%	100.00%
學歷	高中以下	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	大專院校	2	16	31	27	11	87
		2.30%	18.40%	35.60%	31.00%	12.60%	100.00%
	研究所	0	6	10	17	1	34
		0.00%	17.60%	29.40%	50.00%	2.90%	100.00%
	博士班	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
畢業科系	法律系	1	8	23	15	5	52

	非法律系	1.90%	15.40%	44.20%	28.80%	9.60%	100.00%
		1	14	18	29	7	69
		1.40%	20.30%	26.10%	42.00%	10.10%	100.00%
年齡	25 歲以下	0	1	0	1	0	2
		0.00%	50.00%	0.00%	50.00%	0.00%	100.00%
	26~35 歲	1	10	20	15	6	52
		1.90%	19.20%	38.50%	28.80%	11.50%	100.00%
	36~45 歲	1	7	17	16	5	46
		2.20%	15.20%	37.00%	34.80%	10.90%	100.00%
	46~55 歲	0	4	2	8	1	15
		0.00%	26.70%	13.30%	53.30%	6.70%	100.00%
	56 歲以上(含)	0	0	2	4	0	6
		0.00%	0.00%	33.30%	66.70%	0.00%	100.00%
考試等級	高等考試(或相當)	2	20	40	41	11	114
		1.80%	17.50%	35.10%	36.00%	9.60%	100.00%
	普通考試(或相當)	0	2	0	1	1	4
		0.00%	50.00%	0.00%	25.00%	25.00%	100.00%
	初等考試	0	0	1	2	0	3
		0.00%	0.00%	33.30%	66.70%	0.00%	100.00%
	其他	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
總和	總次數	2	22	41	44	12	121
	總百分比	1.70%	18.20%	33.90%	36.40%	9.90%	100.00%

註：*表示經獨立樣本 t 檢定或多組樣本均數檢定，該項變數的顯著性機率達 0.05 的顯著水準。

3.1 工作能在長官交辦時效內完成與基本資料交叉分析表

基本資料	選項 \ 問項	無意見	不同意	普通	同意	非常同意	次數
性別	男	2	0	5	46	9	62
		3.20%	0.00%	8.10%	74.20%	14.50%	100.00%
	女	2	1	5	38	13	59
		3.40%	1.70%	8.50%	64.40%	22.00%	100.00%
職務屬性	主管	1	0	5	34	8	48
		2.10%	0.00%	10.40%	70.80%	16.70%	100.00%
	非主管	3	1	5	50	14	73
		4.10%	1.40%	6.80%	68.50%	19.20%	100.00%
官職等	簡任	0	0	0	2	1	3
		0.00%	0.00%	0.00%	66.70%	33.30%	100.00%
	薦任	4	1	10	76	20	111
		3.60%	0.90%	9.00%	68.50%	18.00%	100.00%
	委任	0	0	0	6	1	7
		0.00%	0.00%	0.00%	85.70%	14.30%	100.00%
服務年資	5 年以下	3	1	2	34	10	50
		6.00%	2.00%	4.00%	68.00%	20.00%	100.00%
	6-10 年	0	0	7	23	6	36
		0.00%	0.00%	19.40%	63.90%	16.70%	100.00%
	11-15 年	0	0	0	12	2	14
		0.00%	0.00%	0.00%	85.70%	14.30%	100.00%
	16-20 年	1	0	1	7	3	12
		8.30%	0.00%	8.30%	58.30%	25.00%	100.00%
學歷	高中以下	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	大專院校	3	1	10	58	15	87
		3.40%	1.10%	11.50%	66.70%	17.20%	100.00%
	研究所	1	0	0	26	7	34
		2.90%	0.00%	0.00%	76.50%	20.60%	100.00%
	博士班	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
畢業科系	法律系	1	1	2	39	9	52

	非法律系	1.90%	1.90%	3.80%	75.00%	17.30%	100.00%
		3	0	8	45	13	69
		4.30%	0.00%	11.60%	65.20%	18.80%	100.00%
年齡	25 歲以下	0	0	1	1	0	2
		0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%
	26~35 歲	3	1	3	35	10	52
		5.80%	1.90%	5.80%	67.30%	19.20%	100.00%
	36~45 歲	1	0	4	31	10	46
		2.20%	0.00%	8.70%	67.40%	21.70%	100.00%
	46~55 歲	0	0	2	11	2	15
		0.00%	0.00%	13.30%	73.30%	13.30%	100.00%
	56 歲以上(含)	0	0	0	6	0	6
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
考試等級	高等考試(或相當)	4	1	10	78	21	114
		3.50%	0.90%	8.80%	68.40%	18.40%	100.00%
	普通考試(或相當)	0	0	0	3	1	4
		0.00%	0.00%	0.00%	75.00%	25.00%	100.00%
	初等考試	0	0	0	3	0	3
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	其他	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
總和	總次數	4	1	10	84	22	121
	總百分比	3.30%	0.80%	8.30%	69.40%	18.20%	100.00%

註：*表示經獨立樣本 t 檢定或多組樣本均數檢定，該項變數的顯著性機率達 0.05 的顯著水準。

3.2 工作仍有簡化流程必要與基本資料交叉分析表

基本資料	選項 \ 問項	無意見	不同意	普通	同意	非常同意	次數
性別	男	3	1	15	33	10	62
		4.80%	1.60%	24.20%	53.20%	16.10%	100.00%
	女	5	0	16	28	10	59
		8.50%	0.00%	27.10%	47.50%	16.90%	100.00%
職務屬性	主管	1	1	14	25	7	48
		2.10%	2.10%	29.20%	52.10%	14.60%	100.00%
	非主管	7	0	17	36	13	73
		9.60%	0.00%	23.30%	49.30%	17.80%	100.00%
官職等	簡任	0	0	0	2	1	3
		0.00%	0.00%	0.00%	66.70%	33.30%	100.00%
	薦任	8	1	29	55	18	111
		7.20%	0.90%	26.10%	49.50%	16.20%	100.00%
	委任	0	0	2	4	1	7
		0.00%	0.00%	28.60%	57.10%	14.30%	100.00%
服務年資	5 年以下	5	0	13	23	9	50
		10.00%	0.00%	26.00%	46.00%	18.00%	100.00%
	6-10 年	1	1	9	18	7	36
		2.80%	2.80%	25.00%	50.00%	19.40%	100.00%
	11-15 年	1	0	2	10	1	14
		7.10%	0.00%	14.30%	71.40%	7.10%	100.00%
	16-20 年	1	0	4	5	2	12
		8.30%	0.00%	33.30%	41.70%	16.70%	100.00%
學歷	高中以下	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	大專院校	7	0	22	46	12	87
		8.00%	0.00%	25.30%	52.90%	13.80%	100.00%
	研究所	1	1	9	15	8	34
		2.90%	2.90%	26.50%	44.10%	23.50%	100.00%
	博士班	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
畢業科系	法律系	4	0	11	27	10	52

	非法律系	7.70%	0.00%	21.20%	51.90%	19.20%	100.00%
		4	1	20	34	10	69
		5.80%	1.40%	29.00%	49.30%	14.50%	100.00%
年齡	25 歲以下	0	0	2	0	0	2
		0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	26~35 歲	5	0	11	24	12	52
		9.60%	0.00%	21.20%	46.20%	23.10%	100.00%
	36~45 歲	2	1	10	28	5	46
		4.30%	2.20%	21.70%	60.90%	10.90%	100.00%
	46~55 歲	1	0	3	8	3	15
		6.70%	0.00%	20.00%	53.30%	20.00%	100.00%
	56 歲以上(含)	0	0	5	1	0	6
		0.00%	0.00%	83.30%	16.70%	0.00%	100.00%
考試等級	高等考試(或相當)	8	1	29	57	19	114
		7.00%	0.90%	25.40%	50.00%	16.70%	100.00%
	普通考試(或相當)	0	0	1	2	1	4
		0.00%	0.00%	25.00%	50.00%	25.00%	100.00%
	初等考試	0	0	1	2	0	3
		0.00%	0.00%	33.30%	66.70%	0.00%	100.00%
	其他	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
總和	總次數	8	1	31	61	20	121
	總百分比	6.60%	0.80%	25.60%	50.40%	16.50%	100.00%

註：*表示經獨立樣本 t 檢定或多組樣本均數檢定，該項變數的顯著性機率達 0.05 的顯著水準。

3.3 主管會主動討論簡化工作流程與基本資料交叉分析表

基本資料	選項 \ 問項	無意見	不同意	普通	同意	非常同意	次數
性別	男	1	1	2	20	7	31
		3.20%	3.20%	6.50%	64.50%	22.60%	100.00%
	女	2	6	5	19	10	42
		4.80%	14.30%	11.90%	45.20%	23.80%	100.00%
職務屬性	主管	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0
	非主管	3	7	7	39	17	73
		4.10%	9.60%	9.60%	53.40%	23.30%	100.00%
官職等	簡任	0	1	0	1	0	2
		0.00%	50.00%	0.00%	50.00%	0.00%	100.00%
	薦任	3	5	7	32	17	64
		4.70%	7.80%	10.90%	50.00%	26.60%	100.00%
	委任	0	1	0	6	0	7
		0.00%	14.30%	0.00%	85.70%	0.00%	100.00%
服務年資	5 年以下	2	5	5	24	11	47
		4.30%	10.60%	10.60%	51.10%	23.40%	100.00%
	6-10 年	1	2	0	9	4	16
		6.30%	12.50%	0.00%	56.30%	25.00%	100.00%
	11-15 年	0	0	1	3	1	5
		0.00%	0.00%	20.00%	60.00%	20.00%	100.00%
	16-20 年	0	0	0	2	0	2
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
學歷	高中以下	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	大專院校	3	4	5	28	17	57
		5.30%	7.00%	8.80%	49.10%	29.80%	100.00%
	研究所	0	3	2	11	0	16
		0.00%	18.80%	12.50%	68.80%	0.00%	100.00%
畢業科系*	法律系	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
畢業科系*	法律系	1	1	2	18	10	32

	非法律系	3.10%	3.10%	6.30%	56.30%	31.30%	100.00%
		2	6	5	21	7	41
		4.90%	14.60%	12.20%	51.20%	17.10%	100.00%
年齡	25 歲以下	0	0	0	2	0	2
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	26~35 歲	3	2	4	17	11	37
		8.10%	5.40%	10.80%	45.90%	29.70%	100.00%
	36~45 歲	0	3	1	14	5	23
		0.00%	13.00%	4.30%	60.90%	21.70%	100.00%
	46~55 歲	0	2	1	5	1	9
		0.00%	22.20%	11.10%	55.60%	11.10%	100.00%
	56 歲以上(含)	0	0	1	1	0	2
		0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%
考試等級	高等考試(或相當)	3	6	7	33	17	66
		4.50%	9.10%	10.60%	50.00%	25.80%	100.00%
	普通考試(或相當)	0	1	0	3	0	4
		0.00%	25.00%	0.00%	75.00%	0.00%	100.00%
	初等考試	0	0	0	3	0	3
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	其他	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
總和	總次數	3	7	7	39	17	73
	總百分比	4.20%	9.70%	9.70%	52.80%	23.60%	100.00%

註：*表示經獨立樣本 t 檢定或多組樣本均數檢定，該項變數的顯著性機率達 0.05 的顯著水準。

4.1 能受到機關同仁尊重與基本資料交叉分析表

基本資料	選項 \ 問項	無意見	不同意	普通	同意	非常同意	次數
性別	男	2	1	12	41	6	62
		3.20%	1.60%	19.40%	66.10%	9.70%	100.00%
	女	3	2	22	25	7	59
		5.10%	3.40%	37.30%	42.40%	11.90%	100.00%
職務屬性	主管	1	2	11	29	5	48
		2.10%	4.20%	22.90%	60.40%	10.40%	100.00%
	非主管	4	1	23	37	8	73
		5.50%	1.40%	31.50%	50.70%	11.00%	100.00%
官職等	簡任	0	0	0	3	0	3
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	薦任	5	3	32	59	12	111
		4.50%	2.70%	28.80%	53.20%	10.80%	100.00%
	委任	0	0	2	4	1	7
		0.00%	0.00%	28.60%	57.10%	14.30%	100.00%
服務年資	5 年以下	3	1	14	28	4	50
		6.00%	2.00%	28.00%	56.00%	8.00%	100.00%
	6-10 年	0	2	13	15	6	36
		0.00%	5.60%	36.10%	41.70%	16.70%	100.00%
	11-15 年	1	0	3	10	0	14
		7.10%	0.00%	21.40%	71.40%	0.00%	100.00%
	16-20 年	1	0	2	8	1	12
		8.30%	0.00%	16.70%	66.70%	8.30%	100.00%
學歷	高中以下	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	大專院校	5	3	24	45	10	87
		5.70%	3.40%	27.60%	51.70%	11.50%	100.00%
	研究所	0	0	10	21	3	34
		0.00%	0.00%	29.40%	61.80%	8.80%	100.00%
	博士班	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
畢業科系	法律系	3	0	15	27	7	52

	非法律系	5.80%	0.00%	28.80%	51.90%	13.50%	100.00%
		2	3	19	39	6	69
		2.90%	4.30%	27.50%	56.50%	8.70%	100.00%
年齡	25 歲以下	0	0	0	2	0	2
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	26~35 歲	3	2	18	22	7	52
		5.80%	3.80%	34.60%	42.30%	13.50%	100.00%
	36~45 歲	1	0	12	28	5	46
		2.20%	0.00%	26.10%	60.90%	10.90%	100.00%
	46~55 歲	1	1	2	10	1	15
		6.70%	6.70%	13.30%	66.70%	6.70%	100.00%
	56 歲以上(含)	0	0	2	4	0	6
		0.00%	0.00%	33.30%	66.70%	0.00%	100.00%
考試等級	高等考試(或相當)	5	3	32	62	12	114
		4.40%	2.60%	28.10%	54.40%	10.50%	100.00%
	普通考試(或相當)	0	0	2	1	1	4
		0.00%	0.00%	50.00%	25.00%	25.00%	100.00%
	初等考試	0	0	0	3	0	3
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	其他	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
總和	總次數	5	3	34	66	13	121
	總百分比	4.10%	2.50%	28.10%	54.50%	10.70%	100.00%

註：*表示經獨立樣本 t 檢定或多組樣本均數檢定，該項變數的顯著性機率達 0.05 的顯著水準。

4.2 對工作表現感到滿意與基本資料交叉分析表

基本資料	選項 \ 問項	無意見	不同意	普通	同意	非常同意	次數
性別*	男	2	1	7	47	5	62
		3.20%	1.60%	11.30%	75.80%	8.10%	100.00%
	女	4	1	25	23	6	59
		6.80%	1.70%	42.40%	39.00%	10.20%	100.00%
職務屬性	主管	1	1	14	27	5	48
		2.10%	2.10%	29.20%	56.30%	10.40%	100.00%
	非主管	5	1	18	43	6	73
		6.80%	1.40%	24.70%	58.90%	8.20%	100.00%
官職等	簡任	0	0	0	3	0	3
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	薦任	6	2	29	63	11	111
		5.40%	1.80%	26.10%	56.80%	9.90%	100.00%
	委任	0	0	3	4	0	7
		0.00%	0.00%	42.90%	57.10%	0.00%	100.00%
服務年資	5 年以下	4	1	11	31	3	50
		8.00%	2.00%	22.00%	62.00%	6.00%	100.00%
	6-10 年	0	1	15	15	5	36
		0.00%	2.80%	41.70%	41.70%	13.90%	100.00%
	11-15 年	1	0	4	9	0	14
		7.10%	0.00%	28.60%	64.30%	0.00%	100.00%
	16-20 年	1	0	2	8	1	12
		8.30%	0.00%	16.70%	66.70%	8.30%	100.00%
學歷	高中以下	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	大專院校	6	2	24	47	8	87
		6.90%	2.30%	27.60%	54.00%	9.20%	100.00%
	研究所	0	0	8	23	3	34
		0.00%	0.00%	23.50%	67.60%	8.80%	100.00%
	博士班	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
畢業科系	法律系	4	1	13	29	5	52

	非法律系	7.70%	1.90%	25.00%	55.80%	9.60%	100.00%
		2	1	19	41	6	69
		2.90%	1.40%	27.50%	59.40%	8.70%	100.00%
年齡	25 歲以下	0	0	0	2	0	2
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	26~35 歲	4	1	15	27	5	52
		7.70%	1.90%	28.80%	51.90%	9.60%	100.00%
	36~45 歲	1	0	15	25	5	46
		2.20%	0.00%	32.60%	54.30%	10.90%	100.00%
	46~55 歲	1	1	2	10	1	15
		6.70%	6.70%	13.30%	66.70%	6.70%	100.00%
	56 歲以上(含)	0	0	0	6	0	6
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
考試等級	高等考試(或相當)	6	2	29	66	11	114
		5.30%	1.80%	25.40%	57.90%	9.60%	100.00%
	普通考試(或相當)	0	0	2	2	0	4
		0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%
	初等考試	0	0	1	2	0	3
		0.00%	0.00%	33.30%	66.70%	0.00%	100.00%
	其他	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
總和	總次數	6	2	32	70	11	121
	總百分比	5.00%	1.70%	26.40%	57.90%	9.10%	100.00%

註：*表示經獨立樣本 t 檢定或多組樣本均數檢定，該項變數的顯著性機率達 0.05 的顯著水準。

4.3 陞遷狀況符合期待與基本資料交叉分析表

基本資料	選項 \ 問項	無意見	不同意	普通	同意	非常同意	次數
性別	男	6	3	17	28	8	62
		9.70%	4.80%	27.40%	45.20%	12.90%	100.00%
	女	4	3	22	24	6	59
		6.80%	5.10%	37.30%	40.70%	10.20%	100.00%
職務屬性	主管	2	3	16	22	5	48
		4.20%	6.30%	33.30%	45.80%	10.40%	100.00%
	非主管	8	3	23	30	9	73
		11.00%	4.10%	31.50%	41.10%	12.30%	100.00%
官職等	簡任	0	0	1	1	1	3
		0.00%	0.00%	33.30%	33.30%	33.30%	100.00%
	薦任	10	6	33	49	13	111
		9.00%	5.40%	29.70%	44.10%	11.70%	100.00%
	委任	0	0	5	2	0	7
		0.00%	0.00%	71.40%	28.60%	0.00%	100.00%
服務年資	5 年以下	7	2	15	21	5	50
		14.00%	4.00%	30.00%	42.00%	10.00%	100.00%
	6-10 年	2	0	15	15	4	36
		5.60%	0.00%	41.70%	41.70%	11.10%	100.00%
	11-15 年	0	3	2	6	3	14
		0.00%	21.40%	14.30%	42.90%	21.40%	100.00%
	16-20 年	1	1	4	5	1	12
		8.30%	8.30%	33.30%	41.70%	8.30%	100.00%
學歷	高中以下	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	大專院校	8	4	27	37	11	87
		9.20%	4.60%	31.00%	42.50%	12.60%	100.00%
	研究所	2	2	12	15	3	34
		5.90%	5.90%	35.30%	44.10%	8.80%	100.00%
	博士班	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
畢業科系	法律系	5	1	16	24	6	52

	非法律系	9.60%	1.90%	30.80%	46.20%	11.50%	100.00%
		5	5	23	28	8	69
		7.20%	7.20%	33.30%	40.60%	11.60%	100.00%
年齡	25 歲以下	0	0	1	1	0	2
		0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%
	26~35 歲	7	2	16	21	6	52
		13.50%	3.80%	30.80%	40.40%	11.50%	100.00%
	36~45 歲	1	2	16	21	6	46
		2.20%	4.30%	34.80%	45.70%	13.00%	100.00%
	46~55 歲	2	1	3	7	2	15
		13.30%	6.70%	20.00%	46.70%	13.30%	100.00%
	56 歲以上(含)	0	1	3	2	0	6
		0.00%	16.70%	50.00%	33.30%	0.00%	100.00%
考試等級	高等考試(或相當)	10	6	34	50	14	114
		8.80%	5.30%	29.80%	43.90%	12.30%	100.00%
	普通考試(或相當)	0	0	3	1	0	4
		0.00%	0.00%	75.00%	25.00%	0.00%	100.00%
	初等考試	0	0	2	1	0	3
		0.00%	0.00%	66.70%	33.30%	0.00%	100.00%
	其他	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
總和	總次數	10	6	39	52	14	121
	總百分比	8.30%	5.00%	32.20%	43.00%	11.60%	100.00%

註：*表示經獨立樣本 t 檢定或多組樣本均數檢定，該項變數的顯著性機率達 0.05 的顯著水準。

4.4 覺得陞遷機會很高與基本資料交叉分析表

基本資料	選項 \ 問項	無意見	不同意	普通	同意	非常同意	次數
性別	男	12	5	23	16	6	62
		19.40%	8.10%	37.10%	25.80%	9.70%	100.00%
	女	6	9	27	13	4	59
		10.20%	15.30%	45.80%	22.00%	6.80%	100.00%
職務屬性	主管	8	5	22	9	4	48
		16.70%	10.40%	45.80%	18.80%	8.30%	100.00%
	非主管	10	9	28	20	6	73
		13.70%	12.30%	38.40%	27.40%	8.20%	100.00%
官職等	簡任	0	1	2	0	0	3
		0.00%	33.30%	66.70%	0.00%	0.00%	100.00%
	薦任	17	11	45	28	10	111
		15.30%	9.90%	40.50%	25.20%	9.00%	100.00%
	委任	1	2	3	1	0	7
		14.30%	28.60%	42.90%	14.30%	0.00%	100.00%
服務年資	5 年以下	9	6	20	13	2	50
		18.00%	12.00%	40.00%	26.00%	4.00%	100.00%
	6-10 年	3	2	18	9	4	36
		8.30%	5.60%	50.00%	25.00%	11.10%	100.00%
	11-15 年	1	2	6	3	2	14
		7.10%	14.30%	42.90%	21.40%	14.30%	100.00%
	16-20 年	1	2	5	3	1	12
		8.30%	16.70%	41.70%	25.00%	8.30%	100.00%
學歷	高中以下	4	2	1	1	1	9
		44.40%	22.20%	11.10%	11.10%	11.10%	100.00%
	大專院校	11	10	35	24	7	87
		12.60%	11.50%	40.20%	27.60%	8.00%	100.00%
	研究所	7	4	15	5	3	34
		20.60%	11.80%	44.10%	14.70%	8.80%	100.00%
	博士班	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
畢業科系	法律系	7	7	19	16	3	52

	非法律系	13.50%	13.50%	36.50%	30.80%	5.80%	100.00%
		11	7	31	13	7	69
		15.90%	10.10%	44.90%	18.80%	10.10%	100.00%
年齡	25 歲以下	0	0	1	1	0	2
		0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%
	26~35 歲	10	5	22	11	4	52
		19.20%	9.60%	42.30%	21.20%	7.70%	100.00%
	36~45 歲	3	4	21	13	5	46
		6.50%	8.70%	45.70%	28.30%	10.90%	100.00%
	46~55 歲	2	4	5	3	1	15
		13.30%	26.70%	33.30%	20.00%	6.70%	100.00%
	56 歲以上(含)	3	1	1	1	0	6
		50.00%	16.70%	16.70%	16.70%	0.00%	100.00%
考試等級	高等考試(或相當)	17	12	47	28	10	114
		14.90%	10.50%	41.20%	24.60%	8.80%	100.00%
	普通考試(或相當)	1	2	1	0	0	4
		25.00%	50.00%	25.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	初等考試	0	0	2	1	0	3
		0.00%	0.00%	66.70%	33.30%	0.00%	100.00%
其他	其他	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
總和	總次數	18	14	50	29	10	121
	總百分比	14.90%	11.60%	41.30%	24.00%	8.30%	100.00%

註：*表示經獨立樣本 t 檢定或多組樣本均數檢定，該項變數的顯著性機率達 0.05 的顯著水準。

4.5 表現優秀能獲得肯定及陞遷與基本資料交叉分析表

基本資料	選項 \ 問項	無意見	不同意	普通	同意	非常同意	次數
性別	男	7	0	18	30	7	62
		11.30%	0.00%	29.00%	48.40%	11.30%	100.00%
	女	5	3	21	25	5	59
		8.50%	5.10%	35.60%	42.40%	8.50%	100.00%
職務屬性	主管	4	0	17	23	4	48
		8.30%	0.00%	35.40%	47.90%	8.30%	100.00%
	非主管	8	3	22	32	8	73
		11.00%	4.10%	30.10%	43.80%	11.00%	100.00%
官職等	簡任	0	0	1	2	0	3
		0.00%	0.00%	33.30%	66.70%	0.00%	100.00%
	薦任	12	3	34	50	12	111
		10.80%	2.70%	30.60%	45.00%	10.80%	100.00%
	委任	0	0	4	3	0	7
		0.00%	0.00%	57.10%	42.90%	0.00%	100.00%
服務年資	5 年以下	7	2	14	24	3	50
		14.00%	4.00%	28.00%	48.00%	6.00%	100.00%
	6-10 年	4	1	15	12	4	36
		11.10%	2.80%	41.70%	33.30%	11.10%	100.00%
	11-15 年	0	0	4	8	2	14
		0.00%	0.00%	28.60%	57.10%	14.30%	100.00%
	16-20 年	1	0	3	6	2	12
		8.30%	0.00%	25.00%	50.00%	16.70%	100.00%
	21 年以上	0	0	3	5	1	9
		0.00%	0.00%	33.30%	55.60%	11.10%	100.00%
學歷	高中以下	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	大專院校	8	3	28	38	10	87
		9.20%	3.40%	32.20%	43.70%	11.50%	100.00%
	研究所	4	0	11	17	2	34
		11.80%	0.00%	32.40%	50.00%	5.90%	100.00%
	博士班	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
畢業科系	法律系	5	1	14	26	6	52

	非法律系	9.60%	1.90%	26.90%	50.00%	11.50%	100.00%
		7	2	25	29	6	69
		10.10%	2.90%	36.20%	42.00%	8.70%	100.00%
年齡	25 歲以下	0	0	1	1	0	2
		0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%
	26~35 歲	8	2	16	20	6	52
		15.40%	3.80%	30.80%	38.50%	11.50%	100.00%
	36~45 歲	3	0	16	22	5	46
		6.50%	0.00%	34.80%	47.80%	10.90%	100.00%
	46~55 歲	1	1	3	9	1	15
		6.70%	6.70%	20.00%	60.00%	6.70%	100.00%
	56 歲以上(含)	0	0	3	3	0	6
		0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%
考試等級	高等考試(或相當)	12	3	35	52	12	114
		10.50%	2.60%	30.70%	45.60%	10.50%	100.00%
	普通考試(或相當)	0	0	3	1	0	4
		0.00%	0.00%	75.00%	25.00%	0.00%	100.00%
	初等考試	0	0	1	2	0	3
		0.00%	0.00%	33.30%	66.70%	0.00%	100.00%
	其他	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
總和	總次數	12	3	39	55	12	121
	總百分比	9.90%	2.50%	32.20%	45.50%	9.90%	100.00%

註：*表示經獨立樣本 t 檢定或多組樣本均數檢定，該項變數的顯著性機率達 0.05 的顯著水準。

5.1 教育訓練符合工作需求與基本資料交叉分析表

基本資料	選項 \ 問項	無意見	不同意	普通	同意	非常同意	次數
性別	男	3	2	7	38	12	62
		4.80%	3.20%	11.30%	61.30%	19.40%	100.00%
	女	3	1	12	32	11	59
		5.10%	1.70%	20.30%	54.20%	18.60%	100.00%
職務屬性	主管	1	0	8	30	9	48
		2.10%	0.00%	16.70%	62.50%	18.80%	100.00%
	非主管	5	3	11	40	14	73
		6.80%	4.10%	15.10%	54.80%	19.20%	100.00%
官職等	簡任	0	0	1	2	0	3
		0.00%	0.00%	33.30%	66.70%	0.00%	100.00%
	薦任	6	3	18	62	22	111
		5.40%	2.70%	16.20%	55.90%	19.80%	100.00%
	委任	0	0	0	6	1	7
		0.00%	0.00%	0.00%	85.70%	14.30%	100.00%
服務年資	5 年以下	4	2	5	31	8	50
		8.00%	4.00%	10.00%	62.00%	16.00%	100.00%
	6-10 年	1	1	7	20	7	36
		2.80%	2.80%	19.40%	55.60%	19.40%	100.00%
	11-15 年	0	0	2	9	3	14
		0.00%	0.00%	14.30%	64.30%	21.40%	100.00%
	16-20 年	1	0	2	5	4	12
		8.30%	0.00%	16.70%	41.70%	33.30%	100.00%
學歷	高中以下	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	大專院校	5	1	15	49	17	87
		5.70%	1.10%	17.20%	56.30%	19.50%	100.00%
	研究所	1	2	4	21	6	34
		2.90%	5.90%	11.80%	61.80%	17.60%	100.00%
	博士班	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
畢業科系	法律系	5	1	4	30	12	52

	非法律系	9.60%	1.90%	7.70%	57.70%	23.10%	100.00%
		1	2	15	40	11	69
		1.40%	2.90%	21.70%	58.00%	15.90%	100.00%
年齡	25 歲以下	0	0	0	2	0	2
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	26~35 歲	4	2	8	29	9	52
		7.70%	3.80%	15.40%	55.80%	17.30%	100.00%
	36~45 歲	2	0	4	30	10	46
		4.30%	0.00%	8.70%	65.20%	21.70%	100.00%
	46~55 歲	0	1	5	5	4	15
		0.00%	6.70%	33.30%	33.30%	26.70%	100.00%
	56 歲以上(含)	0	0	2	4	0	6
		0.00%	0.00%	33.30%	66.70%	0.00%	100.00%
考試等級	高等考試(或相當)	6	3	19	64	22	114
		5.30%	2.60%	16.70%	56.10%	19.30%	100.00%
	普通考試(或相當)	0	0	0	3	1	4
		0.00%	0.00%	0.00%	75.00%	25.00%	100.00%
	初等考試	0	0	0	3	0	3
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	其他	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
總和	總次數	6	3	19	70	23	121
	總百分比	5.00%	2.50%	15.70%	57.90%	19.00%	100.00%

註：*表示經獨立樣本 t 檢定或多組樣本均數檢定，該項變數的顯著性機率達 0.05 的顯著水準。

5.2 詢問政風處能獲得解答順利完成工作與基本資料交叉分析表

基本資料	選項 \ 問項	無意見	不同意	普通	同意	非常同意	次數
性別	男	2	0	7	38	15	62
		3.20%	0.00%	11.30%	61.30%	24.20%	100.00%
	女	1	0	10	35	13	59
		1.70%	0.00%	16.90%	59.30%	22.00%	100.00%
職務屬性	主管	1	0	7	30	10	48
		2.10%	0.00%	14.60%	62.50%	20.80%	100.00%
	非主管	2	0	10	43	18	73
		2.70%	0.00%	13.70%	58.90%	24.70%	100.00%
官職等	簡任	0	0	0	2	1	3
		0.00%	0.00%	0.00%	66.70%	33.30%	100.00%
	薦任	3	0	17	66	25	111
		2.70%	0.00%	15.30%	59.50%	22.50%	100.00%
	委任	0	0	0	5	2	7
		0.00%	0.00%	0.00%	71.40%	28.60%	100.00%
服務年資	5 年以下	1	0	7	31	11	50
		2.00%	0.00%	14.00%	62.00%	22.00%	100.00%
	6-10 年	1	0	7	18	10	36
		2.80%	0.00%	19.40%	50.00%	27.80%	100.00%
	11-15 年	0	0	0	11	3	14
		0.00%	0.00%	0.00%	78.60%	21.40%	100.00%
	16-20 年	1	0	2	6	3	12
		8.30%	0.00%	16.70%	50.00%	25.00%	100.00%
學歷	高中以下	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	大專院校	2	0	14	51	20	87
		2.30%	0.00%	16.10%	58.60%	23.00%	100.00%
	研究所	1	0	3	22	8	34
		2.90%	0.00%	8.80%	64.70%	23.50%	100.00%
	博士班	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
畢業科系	法律系	2	0	6	31	13	52

	非法律系	3.80%	0.00%	11.50%	59.60%	25.00%	100.00%
		1	0	11	42	15	69
		1.40%	0.00%	15.90%	60.90%	21.70%	100.00%
年齡	25 歲以下	0	0	0	2	0	2
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	26~35 歲	1	0	11	26	14	52
		1.90%	0.00%	21.20%	50.00%	26.90%	100.00%
	36~45 歲	2	0	3	31	10	46
		4.30%	0.00%	6.50%	67.40%	21.70%	100.00%
	46~55 歲	0	0	3	8	4	15
		0.00%	0.00%	20.00%	53.30%	26.70%	100.00%
	56 歲以上(含)	0	0	0	6	0	6
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
考試等級	高等考試(或相當)	3	0	17	68	26	114
		2.60%	0.00%	14.90%	59.60%	22.80%	100.00%
	普通考試(或相當)	0	0	0	2	2	4
		0.00%	0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	100.00%
	初等考試	0	0	0	3	0	3
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	其他	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
總和	總次數	3	0	17	73	28	121
	總百分比	2.50%	0.00%	14.00%	60.30%	23.10%	100.00%

註：*表示經獨立樣本 t 檢定或多組樣本均數檢定，該項變數的顯著性機率達 0.05 的顯著水準。

5.3 改變教育訓練方式更能理解業務與基本資料交叉分析表

基本資料	選項 \ 問項	無意見	不同意	普通	同意	非常同意	次數
性別	男	11	1	12	31	7	62
		17.70%	1.60%	19.40%	50.00%	11.30%	100.00%
	女	6	0	17	28	8	59
		10.20%	0.00%	28.80%	47.50%	13.60%	100.00%
職務屬性	主管	6	1	15	18	8	48
		12.50%	2.10%	31.30%	37.50%	16.70%	100.00%
	非主管	11	0	14	41	7	73
		15.10%	0.00%	19.20%	56.20%	9.60%	100.00%
官職等	簡任	0	0	1	0	2	3
		0.00%	0.00%	33.30%	0.00%	66.70%	100.00%
	薦任	16	1	27	55	12	111
		14.40%	0.90%	24.30%	49.50%	10.80%	100.00%
	委任	1	0	1	4	1	7
		14.30%	0.00%	14.30%	57.10%	14.30%	100.00%
服務年資	5 年以下	9	0	11	26	4	50
		18.00%	0.00%	22.00%	52.00%	8.00%	100.00%
	6-10 年	3	1	9	16	7	36
		8.30%	2.80%	25.00%	44.40%	19.40%	100.00%
	11-15 年	1	0	2	9	2	14
		7.10%	0.00%	14.30%	64.30%	14.30%	100.00%
	16-20 年	1	0	6	4	1	12
		8.30%	0.00%	50.00%	33.30%	8.30%	100.00%
學歷	高中以下	3	0	1	4	1	9
		33.30%	0.00%	11.10%	44.40%	11.10%	100.00%
	大專院校	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	研究所	10	1	22	44	10	87
		11.50%	1.10%	25.30%	50.60%	11.50%	100.00%
	博士班	7	0	7	15	5	34
		20.60%	0.00%	20.60%	44.10%	14.70%	100.00%
畢業科系	法律系	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
畢業科系	法律系	7	0	11	28	6	52
		13.50%	0.00%	21.20%	53.80%	11.50%	100.00%

	非法律系	13.50%	0.00%	21.20%	53.80%	11.50%	100.00%
		10	1	18	31	9	69
		14.50%	1.40%	26.10%	44.90%	13.00%	100.00%
年齡	25 歲以下	0	0	0	2	0	2
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	26~35 歲	8	0	15	24	5	52
		15.40%	0.00%	28.80%	46.20%	9.60%	100.00%
	36~45 歲	5	1	10	24	6	46
		10.90%	2.20%	21.70%	52.20%	13.00%	100.00%
	46~55 歲	3	0	3	6	3	15
		20.00%	0.00%	20.00%	40.00%	20.00%	100.00%
	56 歲以上(含)	1	0	1	3	1	6
		16.70%	0.00%	16.70%	50.00%	16.70%	100.00%
考試等級	高等考試(或相當)	16	1	28	55	14	114
		14.00%	0.90%	24.60%	48.20%	12.30%	100.00%
	普通考試(或相當)	1	0	0	2	1	4
		25.00%	0.00%	0.00%	50.00%	25.00%	100.00%
	初等考試	0	0	1	2	0	3
		0.00%	0.00%	33.30%	66.70%	0.00%	100.00%
	其他	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
總和	總次數	17	1	29	59	15	121
	總百分比	14.00%	0.80%	24.00%	48.80%	12.40%	100.00%

註：*表示經獨立樣本 t 檢定或多組樣本均數檢定，該項變數的顯著性機率達 0.05 的顯著水準。

5.4 新增非政風專業知識與基本資料交叉分析表

基本資料	選項 \ 問項	無意見	不同意	普通	同意	非常同意	次數
性別	男	6	0	2	41	13	62
		9.70%	0.00%	3.20%	66.10%	21.00%	100.00%
	女	2	0	8	35	14	59
		3.40%	0.00%	13.60%	59.30%	23.70%	100.00%
職務屬性	主管	4	0	4	30	10	48
		8.30%	0.00%	8.30%	62.50%	20.80%	100.00%
	非主管	4	0	6	46	17	73
		5.50%	0.00%	8.20%	63.00%	23.30%	100.00%
官職等	簡任	0	0	1	0	2	3
		0.00%	0.00%	33.30%	0.00%	66.70%	100.00%
	薦任	8	0	9	71	23	111
		7.20%	0.00%	8.10%	64.00%	20.70%	100.00%
	委任	0	0	0	5	2	7
		0.00%	0.00%	0.00%	71.40%	28.60%	100.00%
服務年資	5 年以下	2	0	3	35	10	50
		4.00%	0.00%	6.00%	70.00%	20.00%	100.00%
	6-10 年	4	0	3	19	10	36
		11.10%	0.00%	8.30%	52.80%	27.80%	100.00%
	11-15 年	0	0	3	8	3	14
		0.00%	0.00%	21.40%	57.10%	21.40%	100.00%
	16-20 年	1	0	0	9	2	12
		8.30%	0.00%	0.00%	75.00%	16.70%	100.00%
學歷	高中以下	1	0	1	5	2	9
		11.10%	0.00%	11.10%	55.60%	22.20%	100.00%
	大專院校	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	研究所	6	0	9	54	18	87
		6.90%	0.00%	10.30%	62.10%	20.70%	100.00%
	博士班	2	0	1	22	9	34
		5.90%	0.00%	2.90%	64.70%	26.50%	100.00%
畢業科系	法律系	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
畢業科系	法律系	2	0	3	32	15	52

	非法律系	3.80%	0.00%	5.80%	61.50%	28.80%	100.00%
		6	0	7	44	12	69
		8.70%	0.00%	10.10%	63.80%	17.40%	100.00%
年齡	25 歲以下	0	0	0	2	0	2
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	26~35 歲	3	0	4	34	11	52
		5.80%	0.00%	7.70%	65.40%	21.20%	100.00%
	36~45 歲	2	0	4	27	13	46
		4.30%	0.00%	8.70%	58.70%	28.30%	100.00%
	46~55 歲	3	0	2	8	2	15
		20.00%	0.00%	13.30%	53.30%	13.30%	100.00%
	56 歲以上(含)	0	0	0	5	1	6
		0.00%	0.00%	0.00%	83.30%	16.70%	100.00%
考試等級	高等考試(或相當)	8	0	10	71	25	114
		7.00%	0.00%	8.80%	62.30%	21.90%	100.00%
	普通考試(或相當)	0	0	0	2	2	4
		0.00%	0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	100.00%
	初等考試	0	0	0	3	0	3
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	其他	0	0	0	0	0	0
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
總和	總次數	8	0	10	76	27	121
	總百分比	6.60%	0.00%	8.30%	62.80%	22.30%	100.00%

註：*表示經獨立樣本 t 檢定或多組樣本均數檢定，該項變數的顯著性機率達 0.05 的顯著水準。

附錄四

焦點團體座談題綱

壹、背景說明

臺灣地區在解嚴後，除政治上展開民主化過程，亦陸續公布施行「省縣自治法」、「直轄市自治法」及「地方制度法」，成為直轄市、縣(市)設立與運作之依據，地方自治更成為我國辦理公共事務之基本原則。而在中央與地方權限劃分上，依據學者呂育誠(2008：19)就司法院大法官會議釋字第 498 號解釋所為界定，認為在反映地方多元條件或利益的需求上，中央政府既不應，事實上也不能完全主導地方事務；反之，地方也不能全然基於本位立場強調自我利益，從而破壞憲法或法律所規範的一致性標準。

我國政風機構從其前身(安全單位、人事查核)至目前隸屬法務部廉政署主管，長期以來採取所謂之「一條鞭」管理制度，有學者認為是戒嚴時期威權體制的設計，有殊多可非難之處，但不諱言，亦有打破本位主義、活絡人事、暢通陞遷管道及因才任用等優點，從地方政風機構的實證角度而言，則具有主管有責無權及人才往中央流動，而且受限員額控管，人力難以增補，造成業務日增，工作負荷增加及勞逸不均之失衡現象，致無法因應日趨複雜之貪瀆犯罪態樣，成為地方廉政建設上的隱憂。

本研究即針對前述現象進行討論，希望能透過座談討論，深入瞭解本府政風人員如何看待這些現象。

貳、參與人員

一、第 1 場

(一)時間：106 年 9 月 14 日(星期四)下午 2 時至 5 時 30 分(第 1 場次)

(二)地點：新北市政府政風處 1224 會議室

(三)主持人：新北市政府政風處李專門委員國正

助理主持人：新北市政府政風處蔡科長明勳

紀錄：新北市政府政風處呂科員佩娟

與談者：(※依姓氏筆劃多寡順序)

新北市政府警察局政風室張○勝主任(A01)

新北市政府社會局政風室黃○穆主任(A02)

新北市政府工務局政風室郭○春主任(A03)

新北市政府捷運工程局政風室徐○竣主任(A04)

新北市政府民政局政風室紀○鑫主任(A05)

新北市政府財政局政風室呂○樺主任(A06)

二、第 2 場

(一)時間：106 年 9 月 19 日(星期二)下午 2 時至 5 時 30 分

(二)地點：新北市政府政風處 1224 會議室

(三)主持人：新北市政府政風處蔡科長明勳

助理主持人：新北市政府秘書處政風室沈主任雅惠

紀錄：新北市政府政風處林科員巧雲

與談者：(※依姓氏筆劃多寡順序)

新北市政府政風處蘇○岑股長(B01)

新北市五股區公所政風室劉○鈞主任(B02)

新北市政府工務局政風室廖○蓮股長(B03)

新北市政府稅捐稽徵處政風室范姜○玲主任 (B04)

新北市政府殯葬管理處政風室施○璟主任(B05)

新北市中和區公所政風室吳○輝主任(B06)

三、第 3 場

(一)時間：106 年 9 月 20(星期三)下午 2 時至 16 時 15 分

(二)地點：新北市政府政風處 1224 會議室

(三)主持人：新北市政府研究發展考核委員會政風室毛主任惠恩

助理主持人：新北市政府政風處秦股長崧瑤

紀錄：新北市政府政風處呂科員佩娟

與談者：(※依姓氏筆劃多寡順序)

新北市政府水利局政風室陳○樹專員 (C01)

新北市政府民政局政風室江○壬專員(C02)

新北市政府財政局政風室王○章專員(C03)

新北市政府城鄉發展局政風室蔡○璵科員(C04)

新北市政府教育局政風室曾○鈺科員(C05)

新北市政府政風處陶○晨科員(C06)

參、題綱內容

提問階段	焦點團體訪談問題
第一階段	1-1. 請告訴參與者你是誰？在市政府哪個機關服務？你願意接受本次訪談嗎？
第二階段	2-1. 我們常聽到「一條鞭」這個名詞，當你聽到這個名詞時，你首

	先會想到甚麼？
第三階段	3-1. 你覺得「一條鞭制度」適合政風機構嗎？ 3-2. 目前政風機構之人事遷調悉由法務部廉政署統籌辦理，你的看法如何？
第四階段	4-1. 是甚麼原因讓你選擇到本府任職？你有想過繼續在地方的政風機構服務，抑或有機會的話，你願意到中央的政風機構服務（含轉任非政風職務）？ 4-2. 相較中央機關的政風機構，你覺得地方的政風機構留得住人才嗎？你認為具備(或該具備)甚麼條件？ 4-3. 你覺得你所任職之政風機構在業務分配上是平均的嗎？是否每個人都能發揮所長？原因是甚麼？ 4-4. 政風工作越趨多元，工作挑戰性就越大，你認為應如何做好政風工作，包括簡化工作流程、減少績效管考項目等，你覺得能幫助你應付機關的政風工作嗎？ 4-5. 以你的角度(觀點)，你會希望如何提振工作士氣，而讓你最能接受的方式是甚麼？ 4-6. 你對政風工作職涯發展的期許是甚麼？你個人的下一步想法是甚麼？ 4-7. 你對你目前服務的政風機構所提供的訓練滿意嗎？是否符合工作所需？有無需要改變？ 4-8. 以你的角度(觀點)，你對政風職權明確化(推動政風人員職權行使法)有何看法？
第五階段	5-1. 假如你有 1 分鐘時間與廉政署署長討論政風人事問題，你會想談些甚麼？ 5-2. 請問我們有甚麼遺漏的？有沒有甚麼是我們必須討論卻沒談到的？

焦點團體座談紀錄(第 1 場)

壹、薦任第 9 職等政風機構主管

一、座談時間：106 年 9 月 14 日(星期四) PM:0200-0615

二、座談地點：新北市政府政風處 1224 會議室

三、主持人：新北市政府政風處李專門委員國正

助理主持人：新北市政府政風處蔡科長明勳

紀錄：新北市政府政風處呂科員佩娟

四、與談者：新北市政府薦任第 9 職等政風機構主管(編號 A01-A06)

貳、座談紀錄

主持人：(1-1)請告訴參與者你是誰？在市政府哪個機關服務？你願意接受本次訪談嗎？

(略)

主持人：(2-1)我們常聽到「一條鞭」這個名詞，當你聽到這個名詞時，你首先會想到甚麼？

A01：

聽到「一條鞭」名詞，個人看法是主要指稱在人事制度上，遷調由中央統一控管，在行政機關中有人事、會計、政風體系，會被認為是一條鞭系統。此外依據自己長時間在警察機關服務的經歷，警察機關在某程度上也有一條鞭狀況。但與政風不同的是，警察體系對於地方政府有部分授權，如於直轄市中，薦任第八職等以下職務，係授權由地方政府警察機關自行決定升遷及調動。

A02：

提到「一條鞭」名詞，因為個人對歷史方面的東西有興趣，會立刻想到明朝首輔張居正所實施的一條鞭法。依相關文獻記載，「一條鞭法」係指「將丁役、土貢方物等各種原有稅賦，全部併於田賦一條，皆計畝徵銀，折辦於官」，亦即，將許多繁雜的稅賦作簡化處理。因此，涉及將事務執簡馭繁、化繁為簡的情形，或涉及事權統一者，應可稱為一條鞭。

A03：

我首先會想到人事、會計、政風、警察系統同屬「一條鞭」體系，且針對「一條鞭」制度，第一時間聯想到人事制度獨立，即人事任用、派免、獎懲均由專責機構辦理，當事人所在機關之首長僅具有建議權，欠缺決定權。惟基於機關互相尊重，專責機構都會尊重當事人所在機關首長之建議，不至背離機關首長意思，然相對而言，多少影響人事獨立之本質。

關於自己的經歷，政風工作自分發迄今，都在本府任職，第一個單位是教育局，當時還是人二體系。在人二體系下，當時臺北縣府裡只有兩個單位，一為縣府政風室，一為教育局人事課。任職教育局期間，適逢政治因素及政黨輪替背景，局長異動頻繁，兩年間就更換過 4-5 位局長。當時仍是資歷淺的小科員，印象較深的是，機關內的人不太理會首長，首長常常在離職前，至人二室聊天討論，人二室似乎是首長心裡依靠所在。

A04：

對「一條鞭」名詞的理解是，一般而言，公務員的人事任用和獎懲，原則均由任職機關長官管轄。但如政風、人事及主計等體系人員其業務屬性特殊，為保持該等人員職務行使的獨立性，一條鞭體系將人事任免及獎懲權責兩方面，留由各該上級主管機關甚至是中央主管機關直接指揮處理，不由各機關首長作定奪。而只有業務指揮部分，係由機關首長及上級主管機關兩方均得指揮。

A05：

「鞭子」這個詞聽起來是有管理控制的意思，所以「一條鞭」一開始聽起來就是有將權力及管理力量集中在一起。同樣的，也會想到處罰及獎賞的力量和權力也是集中在一起。

A06：

自地方制度法第 55 條規定來看，「(略以)……其一級單位主管或所屬一級機關首長除主計、人事、警察及政風主管或首長，依專屬人事管理法律任免外，其餘職務均比照簡任第十三職等，由市長任免之。」，由此以觀，主計、人事、政風等職系依專屬人事管理法律任免，而非直接隸屬於該行政機關的首長，乃期藉由該等人員居於客觀中立之立場襄助機關首長並監督機關處理事務，並於一定程度負有外部監督之色彩，避免遭受箝制與干預。

主持人：(3-1). 你覺得「一條鞭制度」適合政風機構嗎？

A01：

個人從事政風工作一共 6 年，剛好一半時間任職於法務部廉政署，一半任職於本府警察局。因政風經驗不久，尚不敢斷言一條鞭制度適合或不適合政風體系，但本人以為，「一條鞭制度」在某程度上可決定政風人員的工作方法及態度。因依一條鞭體系，機關首長對政風人員無法完全掌控，因此當政風人員從事案件調查時，會較有獨立行使的空間，並以公正方式處理。反之，若首長得以掌控政風人員人事事項，例如可以實際掌控平時考核或年終考績的考核權限，可能造成政風人員在調查案件時有所顧慮。以上為對於一條鞭制度與政風體系結合所想到，至於適不適合，本人目前無是否適合的斷定。

A02：

有關一條鞭制度是否適合政風體系問題，因本人擔任九等主管時間不及一年，經驗而言，尚無法斷定表示適合或不適合。因此就自己現職擔任主管的體會觀察，承如前一位與談者所言，因一條鞭制度可將人事任免、考績考核等事項，獨立於機關首長掌控之外，因此就政風人員進行案件調查方面，確實會有較多的獨立性。另外因為廉政工作具普世價值，例如機關廉政工作具有一定程度的通案性質，像是各機關均須推動宣導、專案稽核或專案清查等，以「一條鞭制度」作推展，基於廉政工作的普世性，對於中央在推動全國一致性的廉政法令政策而言，有很大幫助。以上廉政普世價值性的觀點，我也曾在相關文獻中讀過，有學者認為一條鞭制度對於政風一致性工作有所幫助。

A03：

鑑於政風人員負有監督機關業務依法執行之性質，本人以為「一條鞭制度」適合目前的「政風」。但，是否適合「政風機構」體系，應值得探討。承如本人前題所提及的經驗，當機關遭受政治動盪或大弊案時，機關首長或相關人員，會試圖牽動政風機構，而目前台灣的政治體制、社會氛圍上，遇到重大弊案時，除了檢討當事人、涉案人主管、或機關首長外，也會論及或檢討政風單位。像之前實例，如臺北市發生大巨蛋及五大弊案時，柯市長也籌組成廉政委員會來檢討查案。因此，一條鞭結構是否適合政風機構或應該有所改變，應值得探討。

A04：

個人以為就此問題應將政風業務區分為預防、查處及維護三大類分別討論。就預防及機關安全暨機密維護事務而言，該二項業務均與機關行政作為息息相關，甚至是直接回饋與機關同仁，而實務推動面上也無獨立行使需求，因此就預防及維護業務而言，一條鞭制度並不適合存在。另外就政風查處業務部分，應將查處再分為行政調查查處及貪瀆案件查處兩類而論。針對行政調查查處，因行政調查的進行及相關懲處權限，均歸屬於機關首長，故就此部分亦不適合一條鞭制度。因此，似乎只有貪瀆案件的查處，因涉及貪污治罪條例的解釋、刑事責任的調查和認定，此部分可能需要避免機關首長的干預以利

進行調查，因此一條鞭制度對此有存在需要。但，就事實而言，從目前政風機構與廉政機關或調查機構的權責內容來看，因政風機構最多只能做告發，並無移送權限。不像司法機關具備獨立偵查及移送權限，而始有一條鞭獨立制度存在必要。另外依刑事訴訟法第 251 條規定，公務員知有犯罪嫌疑時，即應該依法予以告發。故個人以為，從現實執行面上，縱貪瀆案件查處部分有獨立行使職權必要，但因實際上政風機構不像司法機關有獨立移送案件的權限，因此一條鞭制度於此似乎亦無存在必要。

A05：

我覺得「一條鞭制度」適用於政風機構是有其必要性，因為政風單位必有其獨立性，但是倘只有人事權一條鞭，而相關資源仍掌握在所屬機關手中，不免在推行政風工作上，會遇到機關有意無意的干涉，如因政風主管更替，原業務無法持續推行，或機關其他科室利用新主管接任的機會，將原非由政風處理之業務推卸給政風。因此，除了人事權外，在如預算員額或其他行政事務資源上，仍須有配套措施，以維持政風機構獨立性。另外在一條鞭制度下，同時可能產生屬員因統籌遷調離開，或原有政策因主管更替而無法繼續推行，以上都是在一條鞭制度下可能衍伸的問題。

A06：

本人認為從業務推動而言，政風機構業務職掌包含本機關之廉政法令宣導、推動；業務興革建議等具有興利性質之預防作為，亦負有本機關貪瀆不法情事之處理責任，此般業務如獲首長支持較順利推動，惟如遇首長干預或不樂見政風機構辦理查處業務時，此時「一條鞭制度」因有獨立超然、外部監督的性質，故於此係有助於政風機構業務之推動。

主持人：3-2. 目前政風機構之人事遷調悉由法務部廉政署統籌辦理，你的看法如何？

A01：

據過去任職於法務部廉政署以及擔任甄審委員會委員的經驗，目前觀察到，在早期政風司時代，人事作業均由政風司裡作業，逐級往上簽核至部長。而廉政署於 100 年 7 月 20 日成立，已具機關地位，故署長應對人事任免有一定權限。但是，不清楚是受限於法規或其他原因，每次甄審會決議後，廉政署仍需陳報至法務部，並逐級往上陳核至部長核定，幾乎所有人事案均由部長批核。但對照警察機關，警政署長則較有人事任免權，對一定層級的警察人員可由署長任命，而僅有簡任第十職等以上的人員始需至簽核至內政部長批示，故不清楚廉政署於成立當時為何未由法務部授權部分的人事任免權。

此外，廉政署目前人事遷調作業似有效率不彰的情形。現對於職務出缺的處理，廉政署

設有兩種審查會，一為平調案件審查會，審查平調案件；另一為甄審小組委員會，審議陞遷案件。例如有九等主管職務出缺時，若有同一陞遷序位的人員有意願，須先經平調小組審查；若經審查案列平調人員不適任，才可再由次一陞遷序位的人陞任。故經由一再的審議程序，常造成一個職缺可能懸缺達三個月之久，懸缺過久，對政風業務的推動、以及機關首長對政風的觀感都有不良影響。

雖然目前政風人員人事遷調為一條鞭制度，但個人以為應適度授權予各主管機關政風機構，例如參考警察機關，在地方政府，薦任第8職等以下得由地方主管機關自行任免，如此可加快職缺派補速度，整體人事遷調也會較有彈性並活絡。

A02：

據個人觀察，在前任朱署長時期，人事遷調政策為全面公開上網，以客觀的資績分數決定平調或陞遷機會。實務上造成許多政風人員，甚至是廉政署及主管機關政風機構的人員，每天都在看職缺的狀況。於賴署長接任後，據悉由人力科曾函詢各主管機關政風機構意見，是否恢復得由各主管政風機構自行規劃部分職缺派補，對於各主管機關政風機構之領導統御也較有利。

目前由廉政署統籌掌握人事遷調權限，立於廉政署的角度，優點是得以吸引各地的優秀人才至署任職；若部分授權予各主管機關政風機構，則可有利於各地方掌握人事派補權。

不論以何種方式，均建議廉政署明確訂定由該署統籌規劃或由主管機關政風機構自行規劃之職缺比例，俾利主管機關政風機構領導統御，且對於廉政署及各主管機關間維持兩方的權力平衡。

A03：

法務部廉政署前身為法務部政風司，而法務部政風司屬全國政風機構之最高指導單位，既然法務部廉政署承接法務部政風司職務成立，故政風機構之人事遷調悉由法務部廉政署統籌辦理，尚屬合情合理，依目前態勢來看，改變的幅度應不大。考量人事派用之機動性及減少人事空窗期，法務部廉政署應適度授權所屬主管政風機構，至於如何授權，可再全盤研議討論。

A04：

立於目前政風人事遷調制度為一條鞭的前提下，此問題的重點應在採一條鞭制度的最終目的為何。而人事遷調的核心應該是「用人唯才」，又何謂「人才」？如何認定及應由誰來認定？究應由法務部廉政署或任職機關來認定，個人認為這是最核心的問題。承續之

前的發言內容，在政風業務佔最大部分的為預防及維護業務，而此兩部分又與任職機關及同仁有直接密切關聯，但，目前卻是由廉政署統籌遷調，由其認定是否為「人才」，似有偏頗之處。另外，在實務上常看到，上級主管機關政風機構或廉政署認為某人為「人才」，但實際上其在機關內可能難以推展政風業務。因此，我們由實務問題反向推論，當廉政署或上級政風機構將其認為是「人才」的人置於重要的職務，但該人才卻無法於機關內推行重要政風業務，是否即失去「用人唯才」的人事遷調主要核心？如此來看，既然一條鞭制度無法達成統籌管理、用人唯才的原意，政風機構即無採行一條鞭制度之必要。

A05：

就人事遷調方面，本人贊成由法務部廉政署統籌辦理。但誠如之前與談人所言，廉政署在每個階段都有其不同的人事政策方向。以自身為例，於廉政署採全面公開上網時期，自己因而有機會轉換主管機關至新單位，又在廉政署轉將部分人事派免權授由主管機關自行規劃時，因長官提攜而陞任至目前的主管職務。因此，人事遷調由廉政署統籌辦理是可行的，但其應授權予主管機關政風機構部分彈性或員額以自行規劃。若廉政署喪失統籌規劃人事的權限，可能造成無人願意至廉政署或主管機關政風機構歷練，而主管機關亦無法吸引人才留任。

A06：

人事升遷由法務部廉政署統籌辦理，的確得以發揮人才培養及避免人員久任一職衍生之弊端；然於實際執行而言，全國約有二千餘位政風人員，其平時之工作表現及專長特質，於廉政署仍難全盤掌握，縱現有平時考核制度，仍難免流於形式或人情留一線甚或單位主管主觀認知而失真，於此如全盤由廉政署統籌辦理，恐難完全發揮適才適所、培養人才之功能，且過於干預主管機關之用人彈性，亦難生激勵士氣之效。

主持人：4-1. 是甚麼原因讓你選擇到本府任職？你有想過繼續在地方的政風機構服務，抑或有機會的話，你願意到中央的政風機構服務(含轉任非政風職務)？

A01：

任現職原因係適逢法務部廉政署規劃外補人員滿3年進行職期輪調，而本人任職前職務其已近3年，恰好現職出缺。且因曾任警職，該職務與過去經歷較為相似，雖知警察局政風室之職務複雜，但個人歷練係屬生涯規劃之一環，故選擇新北市政府警察局政風室。對未來職涯發展，沒有排斥中央或地方的任何選項，但因現居地離新北市較遠，未來若有職務異動機會，傾向選擇離居住地較近的單位，以利家庭照顧，減少通勤時間。而無

論任職何機關，都會主動積極完成交付任務，務求政風單位能落實應有之功能。

A02：

任現職原因，係基於自己過往任職經驗，之前於台北市政府服務達 10 年以上，考量新北市與台北市政府性質近似，工作上應較能勝任，同時綜合考量生活圈及通勤時間等因素，故選擇至新北市政府任職。另外，選擇在直轄市任職的原因，尚有因地方政府部門態樣多，且與民眾接觸頻繁，相較中央而言，應較能觀察廉政工作推動之實際現況，若能接觸各領域，對工作歷練較有幫助。而未來職涯規劃，不排斥各種職務歷練之可能。

A03：

因機緣和家庭住居等因素，考試分發時，選擇在兄長的戶籍地台北縣政府任職。自分發任職開始，歷經政風機構改制，在本府政風機構任職迄今廿餘年，今年邁入第 28 年。對於未來職涯規劃，當然，如有機會，不排斥調非或至中央政風機構服務，歷練不同環境，充實自己。

A04：

至本府任職之原因係配合上級長官之要求調動。至於未來有無意願至中央機關服務，因本人於本府任職期間，包括現職所敘之九等主管序列，迄今已調動達 7 個政風職務(尚不含代理)，個人認為於本府各機關之歷練程度應已足夠，未來除現任職之職務外，於同一序列內並不想再繼續任職於地方的政風機構。故現雖未有異動準備，願意繼續留任現職，但如因職務服務年限已屆滿或長官再次要求調動，懇請站在健全職務歷練之觀點，考量前任職情形准予調動至中央機關之政風機構。另外，對自己而言，地方政府可以學到的東西較中央更廣，在科員時期亦有調非機會，但仍選擇繼續政風工作，可知自己對現在的職務是有興趣的，中央職缺對個人而言並無吸引力。因此，若能不再進行調動，十分樂意繼續在現職服務。

A05：

自己最初考試分發係在台北市政府，之後即一直於台北市政府服務。至本府任職緣由係適逢公開上網填報職缺時期，考量因住居地便利的緣故，因此選擇在本府服務。因自己長期均在地方政府服務，對地方政府環境較為熟悉，故目前仍傾向繼續於地方政府服務，但如有適當機會也不排斥到中央或轉任非政風職務，以挑戰自己。

A06：

自己在來本府之前，於科員期間係任職於法務部所屬機關(執行處)，依當時之人事政策，七等女性科員於法務部所屬機關幾無可能陞任八等主管機會(北部地區執行機關當時由

政風司控管)，至監所或地檢署則為九等主管，爰透過公開上網管道至本府任職。

至於未來職涯規劃，自 92 年分發以來，曾服務於台中縣政府稅捐處、台中市政府政風處、台北市政府建設局及法務部所屬機關，自 99 年任職本府迄今，已歷任政風處第三科及第四科(專案組)科員、第三科股長、第一科秘書、本府秘書處主任(代理)、第一科科长(代理)、第四科科长及財政局政風室主任，已調動達 8 個政風職務。未來除現所任職之職務外，實無意願繼續任職於地方政風機構，故懇請考量整體政風職系乃一大家庭，站在健全職務歷練之觀點，增進中央與地方同仁相互流用歷練之觀點，准予調動至中央機關之政風機構歷練。

主持人：4-2. 相較中央機關的政風機構，你覺得地方的政風機構留得住人才嗎？你認為具備(或該具備)甚麼條件？

A01：

以自己經歷而言，因僅任職過法務部廉政署及現職，故對於中央與地方的比較，尚無法有答案。但自從事政風業務以來，有聽過同仁提及中央機關政風業務相對單純，且無地方民意代表等複雜關係，因此政風人員至中央機關任職的意願似乎較高。

至於地方的政風機構如何得以留住人力，對於自己而言，主要考量的是與家庭生活距離因素，若離住居太遠原則上不會納入考量。而就本次座談會聚焦的人事政策面而言，以下提出個人的看法：建議地方主管政風機構在辦理陞遷作業上，至少能達到形式公平，讓工作辛苦的人能獲得獎勵。以警察單位為例，若任職於業務繁重，或常有聚眾抗議活動的分局單位，將來在陞遷上會給予保障或優先機會。因此，建議政風機構可參考此制度，對於任職重點單位的政風人員，在陞遷管道上予以優先機會。

A02：

淺見以為，排除侍親、家庭因素、法規限制轉調等個人因素外，吸引人才之一般性條件，應考慮職缺待遇性質、職務發展性、或者業務是否相對單純等。地方政府因業務與民眾較為密切，且直接受議員、里長等地方民意代表監督，故地方政府之政風機構相對中央來說，壓力應較為沉重，惟就職務發展性而言，各直轄市政府政風處轄屬之政風機構，職缺較多，在陞遷序列上較為完整，因此各直轄市政府政風處若能建立一套良善人事遷調機制，例如對於任職過高風險廉政單位的同仁，將來職務遷調可以至高待遇或較為單純的機關，應能留住所屬優秀人才。

A03：

據自己在地方機關服務的感受，地方政府公務人員，不論是政風單位或業務單位，都常

需處理民眾權益事項。而政風機構不論是在改制前的人二單位改制後的政風體系，均常因首長交辦而在例行業務外，更需處理機關裡的風紀問題。縱使在新制業務法令施行後，仍難以避免。相較於中央機關，由於地方機關與民眾權益息息相關，常與民眾有業務接觸，且地方民意代表基於為民服務，常有各種要求，於此一情形下，業務單位同仁不易處理事情，導致人民陳情案件眾多，甚至內容涉及私權糾紛，故政風單位疲於奔命，無法真正處理政風業務。

倘地方政風機構欲留住人才，不外乎兩方面，一為升遷、一為報酬。所謂升遷，係指同仁在未來幾年可明確瞭解自己有向上升遷的可能。所謂報酬，除高待遇職缺外及記功嘉獎外，以本府機關為例，各機關的出差費或加班費可請領時數有所不同，如該機關有額外加給，應可吸引人才留任。

A04：

就自己而言，待遇高或業務少並非選擇職缺的因素，所重視的，是在工作上投入的心力與成果是否有價值，簡單而言就是，喜歡做有意義的事。立於政風單位角度，對政風而言有價值及意義的事，應是融入機關業務。而地方機關業務相較於中央，反而是較有意義的，因為地方政府施政會直接反映在民生上。以自身任職經歷為例，前機關衛生局關於食安的民生問題處理，及現職捷運局關於捷運線的推動，能參與到都是很有意義及成就感的事。因此，就自己而言，只要覺得是有意義的事，都有意願去做。

但是，現在客觀條件而言，於法務部廉政署對於中央或地方同一職務之主觀評比而言，是廉政署優先，次為中央機關，最後才是地方主管機關、所屬機關。在這樣的拉力下，似乎地方政府確實難以留住人才。

因此，要如何留住人才，應該從中央主管機關的既有觀念開始改變，並非鄰近中央權力中心的人，才是有貢獻或功勞的人。相反的，地方政府因施政作為直接關係民眾生活，對民眾的感受和福利而言，才是更有意義的。誠如以上發言，雖然地方政府才能直接影響民眾福利，也是民眾最直接的感受來源，現在卻因客觀條件評比、陞遷管道等因素，不斷流失人才，對地方發展而言實為不良現象。

A05：

如同前幾位與談人所言，吸引人才主要因素確為待遇及陞遷。而工作上的成就感及尊榮感，與同仁的相處狀況等等，也是影響調動意願的因素。以本府工務局及水利局為例，業務上確實為高強度、高風險單位，建議對於此類政風機構，在陞遷上可以規劃較高的職務歷練績分或優先陞遷，較可留任人才。對於吸引人才而言，地方政風機構高職等或高待遇職缺對比中央應該較少，所以地方政風機構可能實質上留材不易，長期留下者多

半具地緣性。

A06：

相較於中央機關業務性質而言，地方政府所轄業務較為深廣，而中央機關業務範圍較為專精。雖於政風人員的歷練較多元完整，惟地方政府政風機構須面對民意代表之直接監督，對於政風業務之推動難免有所制肘和難度，加上五都改制後受限於組織員額限制，以新北市而言，整體政風人員編制未達 200 人，多數政風機構編制僅主任與科員一人，相較同為地方政府之台北市編制顯不成比例，相較於中央機關業務單純又不用承受民意機關壓力，則明顯負擔沈重，如果僅憑歷練機會較多元完整，平心而論甚難留住人才。

主持人：4-3. 你覺得你所任職之政風機構在業務分配上是平均的嗎？是否每個人都能發揮所長？原因是甚麼？

A01：

在本人剛到任時，注意到政風室中財產申報業務及採購監辦業務量非常大，且各分由一位科員負責。觀察一段時間後發現，因科員異動快，一旦原承辦人調職，造成承接業務的人適應上相當困難。有鑑於此，與其他主管討論後，工作分配調整為，將財產申報業務依轄區分由 2 至 3 位科員承辦，而採購監辦業務則依勞務、財物及營繕等三類分由 2 至 3 位科員承辦。此分配方式的優點一來為業務量平均，二來為使每人都有機會接觸各項業務，往後如遇職務調動時，也可順利銜接。至於是否每人都能發揮所長，因室內科員多為考試錄取分發，尚無政風經驗故較難已具備相關專長。但身為主管在分配工作時，會視個人學識、日常表現、人格特質等因素，適時調整其至適當職務，以利屬員累積工作經驗。

A02：

本問題可分為以主管視角及承辦人視角來看。就主管角度，本人會從客觀資訊觀察，例如屬員的加班時數、承辦人簽辦案件所需時間等面向觀察。目前所任職之政風機構在業務，每位同仁縱有加班，每月時數亦大致相近，簽辦案件所需時程亦相近，由此可推論在分配上尚屬平均。且同仁於承辦業務時，多能與主管先行溝通，瞭解主管之工作方向及重點後再行規劃、執行，因此工作效率及組織氣候均良好。至於是否每人都能發揮所長，如同之前與談人所言，因同仁多為考試錄取分發，任職前無政風經驗。在分配工作時，會盡量讓所有同仁都有機會涉獵各項政風業務，以利屬員能認識政風全貌。再就承辦人角度來看，之前在政風處及廉政署擔任承辦人時，同仁們的業務量都相當大，尚無分配不均的情形。

A03：

目前到任工務局約4個月，關於政風室的業務分配狀況，在剛到任發現建照及使照審查都由同一位科員承辦，曾疑惑對該員而言業務量是否過重，惟後來觀察得知，公寓大廈及使用管理科的業務量也很大，曾詢問過相關承辦人，都表示尚在負擔能力範圍內，各同仁的加班及出差的情形也少。因工務局本身不辦工程，工程都在所屬新建工程處及養護工程處。目前工務體系機關的業務量的確很大，例如水利單位及捷運工程單位也是如此，但受限於編制員額，很難有所改變，同仁似乎也已習慣業務負擔，目前同仁都表示業務分配尚屬平均，每個人都有機會發揮才能。

A04：

據自己過去擔任承辦人的經驗，在地方機關時期負責法令宣導業務，而任職中央機關時期均負責查處業務。因為時任工程及水利單位，查處業務量確實較重，但因符合自己的興趣，感受仍在負擔範圍內，也能發揮所長。

A05：

據自己過去擔任承辦人及現在任職主管的經驗，就承辦人角度，業務分配完全平均是不可能的，縱將職務隨年度進行輪調，仍會因突發狀況而有不公平的情形。再就現擔任主管角度，目前政風室人力為主任、專員及科員的職務代理人，因為職務代理人剛開始時無政風經驗，故主要業務會落在專員身上，有時主任亦需一齊協助完成。目前認為業務分配大致是平均的。

至於是否能發揮所長，個人認為並非單從業務分配情形來看，而應由個人特質、專長角度出發，若擅於溝通協調的，宜辦理預防業務；若處事心思細膩，則宜負責查處業務。

A06：

以我所任職之政風機構，在業務分配上，係注重同仁人格特質，予以適當的職務歷練及機關內人際關係之培養，而非單從業務作制式化分配。另外，我每年會均調整職務，使每位同仁均能接觸不同業務，有機會接觸到機關內不同科別，增進其人際關係。而除求業務「量」之盡量平均外，隨時需因應突發狀況及同仁知能作調整，以達到「能」的平均及「質」的平均。此外對於具有較高難度之專案性業務，主任也應共同分擔，藉由同仁間相互支援以增進團隊感。

主持人：4-4. 政風工作越趨多元，工作挑戰性就越大，你認為應如何做好政風工作，包括簡化工作流程、減少績效管考項目等，你覺得能幫助你應付機關的政風工作嗎？

A01：

簡化工作流程、減少績效管考項目等可以適時減輕所屬第一線政風機構的壓力，因每個政風機構所面對之情況並不完全一致，用同一套績效管考無法完全呈現真實績效。另個人對於作好政風工作及簡化工作流程議題，簡要提出以下兩點看法：關於作好政風工作，政風人員在機關內部，應該抱持幫機關「找問題」，而非「找麻煩的心態，兩種心態會造成處理事情的結果全然不同。若能幫機關找出問題，得以協助業務單位解決弊端，並讓業務處理更有效率。反之，若抱著找麻煩的心態，業務單位或首長將對政風職權產生負面看法。另關於簡化工作流程，曾聽聞擔任過政風主管的檢察官分享，其任職政風主管時，發覺政風人員花費很多時間製作許多統計報表的工作，對工作的實質作用及意義不大。

A02：

針對簡化工作流程問題，據自己任職主管一年以來的觀察，目前政風處及廉政署，均已將工作流程儘可能簡化，取消填寫不必要的報表。至績效管考項目等部分，目前主管機關都有管制績效工作的浮報，以控制工作成果品質。因此不論是簡化工作流程或減少績效管考項目，就個人經驗來看，在第一線的實務運作上未有感受窒礙之處。另個人建議，對於業務資料統計工作，可多利用廉政業務管理系統(EAAC)進行，建議廉政署可針對系統作相關功能的建置和擴充，例如廉政倫理事件登錄以線上建檔方式，可減少許多紙本作業。

另關於是否有助應付機關的政風工作，以現職社會局為例，社會局較重視的是對非裡性民眾的陳情疏處，以及機關辦理之業務建設開幕活動時，局一層長官亦希望政風單位能多注意市府出席長官的安全維護工作。在局內長官重視範圍內，我們都會盡量協助，應該就是對機關的政風工作有所助益。

A03：

本問題的重心應該在如何做好政風工作。從舊制到現在，歷經每個階段的檢討，對於工作方式一直有在簡化及明確化，但仍有僵化及八股的工作，例如公務機關的宣導活動，多流於畫蛇添足且實際效益不明顯。以法務部前部長陳定南為例，其任內訂定 30 元為賄選認定標準，有助於一般民眾都知悉「30 元」即不能收。自己在進行宣導時體會到，能吸引民眾注意的，是一個重點或一個梗，若傳達過多資訊實無法使宣導對象吸收。個人以為，有助政風工作的方式，第一是進行心理建設，加強協調溝通。第二為適時強化專業學習訓練，例如弊案專案查處任務，或具特定專才者，可於短期內集結辦理訓練，作重點事項加強宣導，應較有效益。而目前客觀環境下，查處工作似成為主力，有關宣導業務應再加強。

A04：

此問題亦分為維護、預防及查處業務三面向作探討。預防及查處目前無太大問題，但關於維護業務，廉政署目前對於政風維護業務的定位似乎不清，除了政風人員設置條例的依據外，似乎找不到其他廉政與維護業務可以連結之處。也常遇到新進同仁疑問，不知維護工作的意義何在。因此，維護業務未來的走向和定性是一個很大的問題。但就基層政風人員實際執行而言，似乎唯有維護業務有助於政風人員在基層裡生存。

就如何有助推動機關政風業務，如同問題所言，簡化工作流程及減少績效管考項目都是必要的。而以本府 29 個機關為例，沒有任何一個機關屬性是雷同的，因此，如何以同一個政風績效管考制度來套用到所有政風機構，此點十分令人匪夷所思。

另對於簡化工作流程部分，目前有許多著重在事前提報計劃、事後進行檢討的作業，而事中的處理非現今的工作重點。但是，事中的處理才是最重要的。另外，對於擔任主管之人，應該給予各個政風主管有自己的決定空間，不宜以相同的管理方式去規範所有的人。且現在有許多管理制度是立於擔心承辦人不會按照進度處理業務，故發展出許多管考作為。所以上級政風機構如能簡化工作流程、減少績效管考等，會使我將有限的時間資源投入真正機關所需要的政風工作

A05：

目前有感受到上級對於工作簡化、減少績效管考項目的努力，但現今仍有一些統計報表需處理。就我在民政局推動政風工作的感受為例，機關同仁對於請託關說、飲宴應酬等廉政倫理事件的登錄風氣似乎不盛。對於同仁的疑慮，自己是以之前任職衛生局的案例向同仁解說，未登錄的後果可能是在出事時遭受懲處。

回到績效管考項目的議題，因每個機關屬性、風氣及環境條件都不同，某種績效考核方式適用在某機關時，可能產生許多績效成果，但對於其他機關，相同標準可能難以呈現該機關實際的出力貢獻。以民政局為例，對於安全維護工作，因機關屬性，政風單位難以事前簽訂計畫、事後整理檢討報告，以符合辦理安全維護的敘獎要件。但實際上，政風單位確實有協助業務單位辦理各項活動。因此，同一套績效考核標準，無法適用在不同屬性的機關上，所屬政風同仁所在之組織文化及其人力配置均有不同，不得見都能具體且有效的呈現績效。故建議在績效標準上，設有一些彈性調整制度，協助不同機關政風機構得以展現工作成果。

A06：

政風工作越趨多元，工作挑戰性就越大，相對工作項目較多，反而稀釋政風工作的核心價值。建議政風工作項目應與時俱進，吻合現況所需，譬如安全維護工作部分，大部分的地方機關均是合署辦公，如新北市政府、台北市政府、台中市政府等均是如此。在機

關安全設施多半由秘書處(台北市如公管中心)統籌規劃維護，平日即有駐警隊駐守，於此而言，許多檢查似乎多此一舉，在辦公大樓內機關安全檢查是否仍適宜各機關均應辦理?如能簡化工作項目，避免流於形式，且得集中能量於政風核心工作，或許是可以思考的議題。

主持人：4-5. 以你的角度(觀點)，你會希望如何提振工作士氣，而讓你最能接受的方式是甚麼？

A01：

基於人都希望被肯定的觀點出發，我認為「多鼓勵、少責備」是可以提振工作士氣的方式。

A02：

參考國立臺北大學公共行政暨政策學系教授丘昌泰發表於國家文官學院「訓練與發展」(Training & Development, T&D) 飛訊第 177 期之「E 世代公務員的創新激勵術」一文，淺見以為領導者應設法使七年級新進人員在職場上發揮創意，例如政風處製作的廉政罔新聞即是一個很好的創意發想。並應採取共享式領導，亦即經常與年輕公務員共享工作心得與工作成果，這樣應能營造良好的工作環境，提振工作士氣。

A03：

陞遷及報酬的誘因，能提升工作士氣。此外，營造辦公室和諧氣氛以及經驗傳承也很重要。

A04：

我覺得做有意義的事最能提升工作士氣，能自我肯定工作的價值及意義，自然能提升士氣，另外額外的薪資報酬也有幫助。

A05：

我認為上級政風機構若可以提供具體的管道或機會，以協助所屬完成任務，避免所屬獨自承受壓力，應可有效協助所屬完成業務及提升士氣。

A06：

每當室內同仁生日或共同完成一項專案(譬如內控稽核、查處案)，就藉此舉辦聚餐或下午茶點心，希望藉由平時關懷讓同仁有努力被看到、被重視的感受，這是我身為主管得

以近身的照顧到同仁在被關懷的需求。然而將場域拉大，整體而言，譬如考績比例、受訓機會、陞遷機會這些都會影響同仁士氣，同時也牽涉到很多面向，當然也沒有一個絕對公平的制度，因此，如果問題是縮小到以「我」這個很個人、範圍較小的角度而言，希望如何提振士氣？我想就是「被關懷」、「被重視」的感覺，而不是只有「被要求」或「被考核」的感受吧。

主持人：4-6. 你對政風工作職涯發展的期許是甚麼？你個人的下一步想法是甚麼？

A01：

個人對政風工作的期許，是增加不同領域的職務歷練。對於下一步的想法，因自民國 93 起已經自基隆通勤至臺北、新北區域常達 13 年，未來希望有機會能遷調至離眷居地較的單位服務，以利家庭照顧。

A02：

目前的期許是在每個崗位上兢兢業業，完成上級賦予的任務。對於下一步的規劃，能到離住家近的機關。

A03：

期許是平安順利退休，領到退休金。

A04：

期許是發揮政風單位在機關的價值，做有意義的工作，且得以自己的專長對機關有所協助及貢獻。不論下一步是繼續待在政風或調非，都希望能發揮自己的價值，對周遭的環境有幫助。

A05：

因為民政業務與民眾息息相關，期許自己能協助機關受到民眾的認同及肯定。另外順利退休也是期許之一。

A06：

工作年資的增長，得以就所見所聞去提昇或修正工作技巧，然而不可諱言的，機關對政風人員在法律素養方面的期許較高，對於非法律系同仁而言，其實是有相當壓力，但這個壓力是正面的，得以激勵自己利用公餘自修外，仍希望能多接觸在法律方面的訓練，使自己面臨同仁的求助時，能更有自信提出建議，協助機關解決問題，以上為對自己工作職涯的期許。

主持人：4-7. 你對你目前服務的政風機構所提供的訓練滿意嗎？是否符合工作所需？有

無需要改變？

A01：

目前政風處提供的教育訓練受訓對象多是承辦人，或是針對查處或預防領域辦理訓練，對主管而言參訓機會較少。而據政風室同仁表示，對訓練內容的反映都不錯，目前政風處提供的訓練是符合工作所需。而自己曾參加財產申報系統轉換及廉政業務管理系統的教育訓練，講解內容十分詳盡。對於有無需改變的地方，目前沒有意見。

A02：

參加過政風處辦理的財產申報教育訓練，承辦同仁的講解十分詳細。另以之前擔任廉政人員訓練班輔導員的經驗，訓練班的課程中的行動蒐證模擬訓練，學員對此課程的反映都很好。建議政風處可規劃此種實況模擬的課程，比一般書面教學的方式，可給予同仁的印象更深。

A03：

此問題曾詢問政風室同仁，均覺得目前訓練似有不足，無法接近機關業務需求。以財產申報訓練為例，歷年的訓練教材似乎大同小異，對於已有承辦業務多年經驗的同仁似乎助益不大，建議相關的案例或解析可再簡化。

A04：

滿意，目前政風處提供的教育訓練符合工作所需，已相當不錯。需要改進的部分，如同之前與談人所言，財產申報的訓練教材都未改變。另外政府採購法的知能對政風同仁而言十分重要，建議可增加相關訓練。

A05：

滿意目前政風處提供的課程內容，另外建議可增加如工程類或其他專業領域的課程，以增進同仁的專業知能。

A06：

現況似乎是各科針對業務所需辦理訓練，比較像是缺什麼就補什麼的概念，較無整體、連貫的規劃訓練，再者可能囿於場地或時間，現行的訓練也比較偏向各政風室指派一名承辦人參加，導致政風主任通常就是離訓練最遠的族群，譬如退休制度的變革，多部分主任都還要 20 年左右才能退休，相對而言，以目前的訓練模式，恰巧使這些尚有 20 年公務生涯的主任都沒有進修的機會，終有一天，有無可能發生主任專業素養不如承辦人的景況？另外從陞遷角度而言，參加訓練於陞遷資績考評上也佔了一部分的分數，而以

目前支離破碎的訓練方式，無法有加分效果。對比臺北市來看，他們對於訓練較有統籌的規劃，對於同一職務列等的人員，加分機會即較有優勢。因此，建議能就業務性質、受訓對象作統籌規劃，讓每一個角色都有機會進修，活化職能。

主持人：(4-8)以你的角度(觀點)，你對政風職權明確化(推動政風人員職權行使法)有何看法？

A01：

個人是持正面肯定，並建議能加速法制化的速度。因法制化後，政風人員在發動調查作為時，能自此法取得法律依據。於機關內行使職權才能有所依憑，且係依法律層次的依據，能依法行政，得以師出有名。

A02：

就維護業務部分而言，目前我國廉政工作之最高指導原則—『聯合國反貪腐公約』，實行法已經在 104 年 12 月 9 日實施，而公約之內容，並無類似『政風機構人員設置管理條例』第 4 條第 8 款所稱「機關安全維護之處理及協調」之規定。因此，是否可建議法務部廉政署將「機關安全維護之處理及協調」，修正為「陳情抗議事項之疏處及通報」或類似用語，並協調有關單位配套修正相關規定（例如行政院事務管理手冊）等等。因誠如其他與談人提到，在我們現在的業務職掌中，仍有機關安全狀況檢查的業務存在。詳言之，目前政風機構於農曆春節及十月慶典期間時，需主政辦理「預防措施安全狀況檢查」，其中很多檢查項目，例如：檢視滅火器有無超過使用年限、逃生安全門有無設置牌示或警示燈等，與『聯合國反貪腐公約』之關聯性似乎不高，且新進同仁亦經常詢問「機關安全維護之處理及協調」業務在廉政工作之定位，實務操作上，也常遇到機關業務科對此項業務與政風關聯的詢問或質疑。因此，建議法務部廉政署將是項業務在法條內直接明定聚焦為「陳情抗議事項之疏處及通報」，可有利政風人員在處理維護業務時，明確的知道是聚焦在陳抗事件的處理，而某些機關首長也比較希望政風處理陳抗事件。

A03：

贊成。但法規名稱應該不用在政風或廉政上環繞，惟是否贊成應該不是取決於我們，而是立委諸公和民氣氛圍。

A04：

完全反對。

因為政風根本的問題在於上級完全不曉得自己應該做什麼事情。政風工作的問題是在法

務部廉政署甚麼都想做，甚麼都想去碰，卻沒那個專業能力與人力去真正協助機關。例如安全維護的溝通協調和督導，政風人員有什麼能力可以督導站在第一線的警察人員。或是接一堆無關的臨界業務，比方消保宣導或反毒宣導，有很多很無聊不知在幹嘛的東西，甚至宣傳海報張貼後就想快點收起來。所以，政風工作的問題並不在有沒有職權行使法，需要職權行使法的原因似乎是我們想依據該法律做事，但，秘書室、人事室、會計室，都沒有職權行使法，而政風為何需要職權行使法？問題回到，各個機關的重點都不同，不可能以一套制度去解決所有的事情。當你想要在機關裡獨樹一格，真的想要依職權行使法去做一些事情，超越首長既有的職權下去依據法律而為時，對政風而言真的是有好處的嗎？有句成語叫「懷璧其罪」，是指當擁有更好的東西時，可能反而招致不好的結果。因此我覺得現在政風的問題點是不瞭解自己的定位和要做什麼事情，反而要求有個法律給自己定位，是一件本末倒置的事。

A05：

個人比較傾向可訂定一個職權行使法或相關法令。以機關的會計單位為例，會計掌握了財政權，雖然沒有職權行使法，但他們掌握了一定的權力。相反的，政風在機關內似乎沒有特定的權力行使範圍。因此，需要有實際的一個制度或工具，來建立政風的職掌，因而可以像會計一般，在機關內獲得較受尊重的地位。如果真的立法了，要是擁有權有責的，有一定的權力，也要擔負起一定的責任。

A06：

本人沒有贊成或反對的意見，並不是我沒立場，而是我不清楚。

可能是由於尚在立法階段，廉政署迄今就「政風人員職權行使法」並沒有對政風機構有完整的說明，使我就推動政風人員職權行使法沒有很明確的認識，如果是對政風職權明確化而言，以我在媒體上所悉的說法是「法務部認為目前政風機構採『雙首長制』，導致政風人員調查時如未獲首長支持，就無法順利推展工作，未來應確保廉政人員職權行使的獨立性。」，在「如未獲首長支持，就無法順利推展工作」，這個部分我有切身感受，但對於職權明確化是指什麼？是指去除「雙首長」的色彩嗎？還是只是「明確政風單位可以作什麼」，如果是後者，以現行法制「政風機構人員設置管理條例」已說明，顯然只是說明政風單位可以作什麼並不夠，應該是更深入的強調政風人員的職權到那裡？是否得不受首長限制行使職權？它的程度是什麼？範圍有多廣？到目前為止我都還沒有獲得一個清楚的資訊可以瞭解。

主持人：5-1. 假如你有 1 分鐘時間與廉政署署長討論政風人事問題，你會想談些甚麼？

A01：

實際上已經和署長聊過了，從廉政署裡出來前，署長認得我，他也知道我要到這個職缺。到任現職前有和署長談過，署長知道這個職缺的辛苦之處，也很重視這個職務，因此有特別找我談，瞭解整個工作和職缺的狀況。之前在臺北市的會議有見到署長和副署長，他們都知道我現在工作的辛苦，但礙於制度面的問題，也只能繼續在現職待下去，對於個案的問題，署長是沒辦法對你答應和保證的。

A02：

從激勵整個團隊士氣的角度來看，希望廉政署能推動「具高度廉政風險之政風機構」（高風險職缺）之人事升遷或獎勵機制。以直轄市為例，任職過高風險的單位一定年限後，就讓他可以跳過非主管專員的歷程，直接升到九等主管，或是可以轉調到高待遇的職缺。建議可以建立這樣的機制，增加大家到高風險單位的誘因，以吸引到優秀的人才。

A03：

只有八個字：樂在工作、注意安全。像有時颱風來臨時，大家都積極想把工作完成，有些首長會指示趕快去做。殊不知有時風雨太大，導致無法達成任務，還會造成自己的危害。因此政風人員不只要保護別人，還要保護自己。

A04：

有三個主題：第一，希望能看到對人事升遷制度未來的規劃，而不是只以廉政署為優先考量。第二，政風工作應依機關特性因地制宜與時俱進，不應該是全國一體適用。第三，因為政風工作是一直在進步的，當外補人員在初接政風時，就擔任主管的職務，是一件很危險的事，因此建議外補人員在派任政風主管時，應比照政風人員進行教育訓練或講習，時間可以縮短，以瞭解政風工作，但不應完全不認識政風就進來當主任，對自己及下屬都是一件很可怕的事。

A05：

建議政風在考選人才時，可以比照檢察事務官有分類組考試，多增設不同專業考試類科，納入各專業範圍人材，有助於瞭解專業範疇弊端。

A06：

如果只有 1 分鐘，我想請問如何在有限的資訊下，作攸關同仁生涯發展的決定？我贊成人事制度事權統一，這某程度上使同仁都有公平的機會，因此，廉政署的人事作業組織，真審小組在審議時，如何在有限的書面內容認識同仁？作出對同仁適才適所的決定，這是很重要的。

主持人：5-2. 請問我們有甚麼遺漏的？有沒有甚麼是我們必須討論卻沒談到的？

A01：沒有。

A02：沒有。

A03：沒有。

A04：沒有。

A05：沒有。

A06：沒有。

焦點團體座談紀錄(第 2 場)

壹、薦任第 7 至 8 職等政風機構主管

一、座談時間：106 年 9 月 19 日(星期二) PM14：00-17：30

二、座談地點：新北市政府政風處 1224 會議室

三、主持人：新北市政府政風處蔡科長明勳

助理主持人：新北市政府秘書處沈雅惠

紀錄：新北市政府政風處林科員巧雲

四、與談者：新北市政府薦任第 7 至 8 職等政風機構主管(編號 B01-B06)

貳、座談紀錄

主持人(第 1-1 題)：請告訴參與者你是誰？在市政府哪個機關服務？你願意接受本次訪談嗎？

(略)

主持人(第 2-1 題)：我們常聽到「一條鞭」這個名詞，當你聽到這個名詞時，你首先會想到甚麼？

B01：

當我看到一條鞭的時候，因為現在當政風人員聽到一條鞭的反應，跟以前聽到一條鞭的反應是不一樣的，先從我以前還沒有進入政風界的時候，那時候準備報考政風人員考試，聽到一條鞭會覺得明朝張居正推行了「一條鞭」法，明朝張居正因為土地課不到稅，又有很多天災人禍，必需要支出，當時的宰相張居正才會去推行這個方法，把相關貢品或者是勞務的部份，全部由田賦來徵收，越有錢的人土地才會越多，依照你們所擁有土地去徵收稅賦，當然，之後就是把當做繁事能精簡，事權統一的部份，他們就稱為一條鞭，現在會想到的是集權的方式，進來之後可以理解，為什麼政風、人事、會計、警察為什麼要透過一條鞭來做管理。

B02：

有關一條鞭首先就是想到人事、主計、政風三個單位，相關人事、陞遷、考核由各自主管機關辦理，到各自機關之後，因為機關通常會把這些單位歸類為幕僚單位，相對有些機關首長對幕僚單位是比較不重視的，像有時候開會或是重要的事情，通常會先找業務

單位討論過後，覺得沒有問題，或是需要這些幕僚單位來解決問題的時候，才會想到這三個單位，這是我對一條鞭想到的看法。

B03：

我聽到一條鞭首先想到是一個集權、權力集中，那我們在人、政、會都是屬於一條鞭，就是人事任用、派免、獎懲都是由專責機構來辦理，相對性我們所處所在的那個機關首長沒有人事任用、獎懲的權限，我也經歷不少機關，也擔任過政風室主任，有時候會聽到一些首長會覺得說，我們覺得你這個主任特別好，或是覺得你表現不錯，想要給你一些獎勵的時候，都還要經過你們的上級機關去核可，所以他就頗有微詞，我覺得你好，我想要一直用你也不行，甚至我覺得你表現不錯，想要給你些獎勵，也沒辦法實現，就是這個樣子。

B04：

因為我在當公務員之前我對公務員也沒有什麼研究，直到自己當了政風人員才知道自己屬於一條鞭，所以我看到一條鞭這個名詞會想到，首先想到人事、會計及政風機構屬於此體制裡面的。

B05：

我會想到人事、會計和政風等幕僚單位體制的人員，就是像我們政風一條鞭的體制，像剛才很多長官講的集權的部份。

B06：

如同剛剛幾位學長講的，一條鞭大家都知道因為他主要是因為工作性質的關係，那必需要這種編制，在我們國內政府機關裡面，人、政、會都必需用這個，才不會有任用私人或有弊端產生，才會有一條鞭的設置，相對的，一條鞭的設置，通常他都是幕僚，那人、會、政來講，以人事辦人事的業務，會計辦會計的業務，那問題政風辦什麼業務，政風的業務按理說比較常態性的事只有財產申報這個業務，其他的業務好像都是自己去找，找稽核、找什麼或者上級要你做什麼，因為他實際上顯現出來的，不像業務單位，我去做了一件事情以後或是辦活動或做一個建設，他會有一個東西在那裡，我們通常就是沒有東西在那裡，他的派免又是直接從中央直接下來，機關首長又沒有辦法直接你的派免或者你的處份，或者記功嘉獎的部份又不能置喙，這個部份對機關首長講好聽是協助他啦，另一方面也是一種掣肘或是一種平衡的力量。

主持人(第 3-1 題)：你覺得「一條鞭制度」適合政風機構嗎？

B01：

就一條鞭的制度部分，我有再上網稍微搜尋了一下，各個專家對於一條鞭制度的一些研究：它有特別法規範其運作，有特定之主管機關，主管機關對人事管理體系的部分，有任免、考績、獎懲與指揮監督之主導權，而且運作功能非常強調層級節制，並對所在機關具有制衡與防弊的功能，一條鞭體系之機構設置與員額編制的部份等，也常常另以法規規定另成體系。

就政風機構其實還蠻多人事研究有特地去研究一條鞭，它其實會形成另類的雙首長制，只要是人事、主計、政風、警察所在的指揮監督權，和機關首長有的時候會有衝突或矛盾的狀態，很多研究到最後來說，一條鞭會造成機關掣肘的狀況，但畢竟這四類人員對機關還是具有監督查察的性質，基於防弊的理由，我是覺得政風單位還是比較適合一條鞭的制度。

B02：

我認為是適合的，政風機構還是要保有一點的主自主性，在面對一些易滋弊端業務，不管是本身處理一些稽核檢舉案件，或是上級交辦的一些稽核檢舉案件，讓機關首長不至於過份的介入我們的業務是有其必要性，尤其是面對查處機關，在實務上如果有上級機關可以做為依靠，政風室在處理案件的時候，也比較不容易受到干擾，首長也比較不會去干涉如何去查處，怎麼做的，目前我認為是適合的。

B03：

我是覺得政風人員有依法監督機關依法行政的職責，從這個地方來看一條鞭制度，其實還蠻適合我們政風機構。

B04：

就政風機構主要的業務來講，主要是防貪跟查處工作來看的，一條鞭是蠻適合政風機構，透過這個制度可以建立行政機關內部的預防貪腐跟監控。

B05：

一條鞭制度的部分，目前我覺得適合政風機構，並未覺得不妥，但是就是剛剛講到雙首長制的部分，會有一些衝突和矛盾，如有一件事情，上級政風機構說 A，首長說 B，到底要聽誰呢？這是個問號？

B06：

因為政風它是有歷史過來的，以前也是安全，政風到現在，如果因為它的工作性質有獨立性跟特殊性，不適合的話，不會延用至今，我反過來問，因為它有它的必要性。

主持人(第 3-2 題)：目前政風機構之人事遷調悉由法務部廉政署統籌辦理，你的看法如何？

B01：

就我的看法，政風人員的職缺安排，就人事遷調統籌辦理由法務部廉政署處理，其實並無不妥，畢竟要考量各主管機關政風機構其實有職務派遣的機動性，或部分職缺如果長期懸在那邊的話，可能會造成執行業務上的困難，部分職缺委由各主管機關政風機構自行運用的話會比較好。為了促進各單位人才流動，其實人事作業還蠻容易引人質疑的可能，比較建議如果真的要由廉政署統籌人事遷調作業明確化和制度化，例如就個人觀察一些高待遇職缺人員流動及期限部份，如果有去看廉政署的人事公告，常常會發現某些人從 A 高待遇單位到 B 高待遇單位，再過了幾年，再到 C 高待遇單位，最後再回到 A 高待遇單位當主管，畢竟有些人你一定會認識嘛，就會覺得他怎麼好像一直都蠻爽的，領的錢至少是我們的 1.5 倍以上，一直都在那邊，廉政署幾年前是有針對高待遇職缺有原則出來，可是實務上在操作是蠻常見部分人等有這樣的狀況，個人在觀察的部份，也有中央及地方機關互通的部份，比較明顯的就是很多人在中央就會有一些不流動性，之前有聽說三分之二給主管機構自行運用，三分之一是給廉政署，實務操作上好像不太完全一致，原則畢竟是原則，實務操作上好像都不太一樣，會建議這些會引人疑慮的部分，能夠比較明確化，例如直接點明哪些職缺是給主管機關政風機構，如 8 職等以下全部由主管機關政風機構來處理，9 職等以上由廉政署統一辦理，訂個明確化，或者是說高職缺待遇部分，已經輪完 6 年了，下一任就不應該是高待遇職缺，或者是高待遇職缺部份就全部公開上網，透過公平公開的制度可能會比較 OK。

B02：

這個部分，我是比較沒有經驗，不過我記得三年前在廉政署，好像全部職缺都公開上網，後來在人事遷調上面做調整，感覺就少一點公開和透明，這個部分我建議廉政署應該要把原則訂定出來，到底多少比例是由各政風機關自行調配辦理，多少是要由署統籌辦理，讓各政風人員有個參考依據。

B03：

基本上這個題目，因為我是從法務部政風司時代就一直到現在，政風司時代是我們全國政風機構的最高指導單位，我是從職務的繼受性來講，現在政風機構之人事遷調全部都由法務部廉政署統籌辦理，是覺得還合理的。但是因為最近這幾年的政風機構的陞遷來講，好像很多缺都被廉政署拿去運用了，署裡在人事職缺的運用部分，是不是應該要公開透明，哪些缺是保留給地方政風機構運用的，某些缺是廉政署運用，也要有個輪流性的部份，就是這些部分能不能稍微有點公開透明化出來，讓我們知道這次拿走的缺是什

麼樣的缺，過幾年，這個缺的運用，是不是又回到地方政風機構，類似這樣比較明確出來，讓我們這一些政風人員，讓陞遷途徑會比較了解。

B04：

就這個問題來講，不分中央或地方體系內的政風人員因為由廉政署統籌辦理，陞遷或輪調都受到保障，由廉政署辦理是 OK 的，有很多細部的，不管是公開、透明，細部的規則還要再擬定，就他統籌辦理的這個問題，我認為是可以的。

B05：

針對這個問項，我的看法是因為一條鞭制度尊重上級機關人事考量及專業，悉聽尊便。

B06：

針對人事遷調全部需由廉政署來統籌，個人是有意見，我沒有針對哪個位置有針對性，就普遍性來講，怎麼會有一個主管政風機構他只有建議的權利，但是沒有使用的權利，有時候權利是一種分享，不應該完全都由中央，例如一半就已經很多了，那另一半應該要釋放給主管政風機構，我認為制度性又很重要，就是要把比例訂出來，看是多少的比例，多少比例下放，都要明確，再來分階就是說以前，政風司時代，甚至在這之前，8 職等都由主管政風機關，9 職等以下的主管政風機構就可以決定了，事實上是漸漸的，因為廉政署成立以後，甚至政風司末期的時候，就把九等以上的權利回收，甚至現在好像全部回收了，各地方只剩下一個建議的機制，剛剛我提了不建立機制，不管誰去廉政署，沒有定制度，因為人會任用私人，或有看法不同，一定會剛剛幾位學長提到，如聽到那些事情都會發生，每個階段都會有，所以一定要定出制度性比例和分階的部分。

主持人(第 4-1 題)：是甚麼原因讓你選擇到本府任職？你有想過繼續在地方的政風機構服務，抑或有機會的話，你願意到中央的政風機構服務(含轉任非政風職務)？

B01：

我到新北市政府服務是因為考試分發的關係，當然一開始在消防局，後來在各個局處輪動，問到未來有沒有想要去別的地方，到時候視個人家庭、職缺狀況，不會去排斥任何可能性。

B02：

會到本府任職也是因為考試分派的關係，沒有其他的因素，至於未來是繼續待地方還是中央，我的選擇主要也是以交通跟家庭為主，當然如果在交通允許的情況下可能主要還是選擇中央機關。

B03：

基本上我考試分發是在宜蘭縣政府，因為我是考基層特考，在宜蘭縣政府就服務了三年，基層特考因為職缺的原因，在地方政府綁六年左右，我是在三年期滿的時候，透過法務部政風司陞遷調動的意願，調到臺北縣政府，一直都在我們臺北縣，後來到新北市的政風機構，一直在調動中，基本上在新北市這邊的政風資歷其實也都有十來年了，因為從擔任政風人員以來，我都一直都是在地方法機構，基本上現在退休年齡拉到 65 歲，以我個人來講，我要退休可能還有二、三十年的時間，所以其實我不排斥去中央看看，主要是個人歷練的關係，從 91 年考上政風開始，一直都在地方服務，中央和地方差別其實還蠻大的，因為地方就是民意代表，直接非常的貼近民眾，算是第一線的服務單位，個人是覺得說，如果到中央去的話，應該是不同的職務歷練，其實我也蠻想去換個環境的。

B04：

原本是考試分發到之前臺北縣，後來中途有到中央機關去服務，後來是因為家庭因素為了要照顧小孩，又回到這邊，至於會不會到中央或轉任非政風職務，如果沒有什麼其他牽絆才會考慮。

B05：

因為我家住新北市，想在家鄉服務。目前因地方特考綁約的因素，所以我會繼續在本府服務，未來不會排斥去中央機關服務。

B06：

六個好像五個都願意到中央，只有我不願意，因為我家在屏東，當時我是寫報告，我想要留在臺北市或臺北縣服務，後來我就分發到臺北縣來，我的年資已經 25 年了，我比較沒有要歷練什麼，現在希望能等著退休，因為我也有資格，也不想再離開，因為我熟悉了這個地方，謝謝。

主持人(第 4-2 題)：相較中央機關的政風機構，你覺得地方的政風機構留得住人才嗎？你認為具備(或該具備)甚麼條件？

B01：

我覺得不論是中央還是地方政風各有職缺的優缺點，地方政府直接面對民意代表的質詢，絕大部份時效都非常緊迫，不論是陳情人或民意代表的部份，要處理這些案件佔日常業務還蠻大的比例，壓力會比較沉重，中央單位大部份的職缺，相較來說是會比較輕鬆的，只是陞遷的速度不會像地方單位那麼很快速。

就我鄉野調查來說大部分地方單位的同仁會願意，在多方考量之下，會願意留於地方單位，大部份是有家庭照顧需要、或者陞遷速度比較快一點，相對於中央單位來說、單純就政策業務項目負擔較輕，因為就我所知中央單位的同學，相關政策項目例如業務稽核等，直接自己要做，不像地方政府，就我所知，六都的部份，其實很多公所負擔政策業務例如大型的廉政宣導、社會參與、業務稽核，其實是沒有那麼多，平常大部份就是應付陳情人，當地如果民情比較純樸一點的，在這方面可能也會比較少一點。

就我聽到的，南部的縣市，他們的日常生活的一天，每一天聽起來就是好像還蠻不錯的，以他之前在某公所或者相較於北部某個地方法院政風室，他有去比較過，其實業務來講，南部某些區公所業務會比像地方法院還要輕鬆，要看地方，在南部的陞遷跟法院體系比較起來也比較快，比較起來以大家輪動的速度來說，大概五到八年就可以陞八等，如果一直留在法院體系的話，其實十年科員比例上來說會比地方政府還要多一些，所以地方政府綜合比較起來，不要說雙北市，雙北市可能比較特別一點，相較其他單位來說，以上幾點會是他們比較願意留在地方政府的原因。

B02：

相較中央機關的政風機構，我覺得地方的政風機構還是相對劣勢，就工作內容而言，地方機構在推動政風業務時，除了例行性的工作，還要面對基層、機關內部人員，還有面對各種陳情信箱與檢舉，況且市府在要求面對人民陳情還有滿意度的問題，在處理人民陳情問題複雜度也比較高，因此我覺得在地方上業務可以算是全包了，不僅要處理機關的問題，還要處理人民陳情檢舉的問題。

不過地方政府比較好的一點，就是在家庭或是交通的考量之上，地方的政風機構還是有便利性，畢竟每個人對於工作的期許不同，在現有情況之下，政風人員的素質，其實現在的政風人員有一定的水準，個人認為如何在現有的人力資源之下做到最好的運用是比較基本的，個人選擇要留下或是想去中央歷練都應給予尊重。

B03：

相對於中央機關的政風機構，我覺得地方機構來講，因為地方機關業務上攸關民眾權益，會跟民眾頻繁接觸，而且地方民意代表時常基於為民服務所以時常會來公務機關，導致不管是業務科室或政風單位來講，處理事情難度增加，民眾會有一些檢舉案件，大多數都是私權糾紛，業務單位不收的時候，就是政風收，有的時候會是未設政風單位，會直接找政風陳情。

地方政風機構欲留住人才，十幾年的公務生涯看得出來，大概就是權力或是錢財，所謂權力就是說你要讓地方政府的人看得到陞遷的路，另外就是薪資報酬，錢的部份。明確

的陞遷，同仁陞遷一路陞遷很順暢，或是在這個地方有薪資加給，也可以吸引人才留任。

B04：

地方的政風機構陞遷管道比較扁平化，也就是說簡任以上職等非常少，先天上比較不足的地方，業務上，較中央需面對較多且高壓的民意或民粹壓力，這個也比較難以留住人才，如果要留住人才條件，地方政府員額要是能夠增加，或是地方人民的素質的提陞，比較少的非理性陳情檢舉，或是少請託關說、受贈財物的話，政風機構的業務量不要那麼擴增的話。

B05：

我覺得地方政風機構仍然留得住人才，必須具備完善陞遷制度，年資、考績、平常表現皆須列入參考，而且要有一定誘因、透明的陞遷管道，才能達到雙贏局面。

B06：

我不知道什麼叫做人才？地方跟中央都有人才，也是有人才的相反，地方機構如何能留得住人，這個地方是個幸福的機關，讓你覺得有未來，有的人選擇是一種舒適圈，也可以讓人家留得住，剛剛有學長提到地方裡面有民意代表，難道人才就要離開嗎？不是因為這個樣子，既然是人才，面對這些壓力，有能力去處理，而不是逃離這個地方，我覺得這個問題有點奇怪。

主持人(第 4-3 題)：你覺得你所任職之政風機構在業務分配上是平均的嗎？是否每個人都能發揮所長？原因是甚麼？

B01：

單純就現在所任職的部份，主管會視個人專長及業務繁重程度適時調配，在業務分配上。大致上還算平均，每個人也都會發揮所長，主管也會去透過各案件去訓練同仁，讓他們增長他們的專才

B02：

有關業務分配這個部分沒經驗這個跳過，至於發揮所長部分，就我的認知，我認為政風業務其實業務類別只有熟悉度的問題，各項業務之間其實沒有進入困難的障礙，沒有不會辦理的問題，業務之間有其相同性，應該不會有不會辦理的情況，至於怎麼發揮，應該是看個人特性，還有業務的熟悉度。

B03：

如果是目前的政風機構來講，因為我在機關畢竟是小主管，上面還有一個大主任，所

以是主任做業務分配，還算是可以啦，所謂的每個人有沒有發揮，工務局的所長就是陳情案特別多，安撫民眾這部分，應該是說在工務局這樣歷練下來，脾氣會還蠻好的，有沒有機會發揮所長，因為其實大家都是還在學習中，不管是從科員或者是說到了現在做到主任、股長，每個政風單位、每個業務機關都有一些不一樣，像我也待過民政局、待過地方宜蘭縣政府政風處、臺北縣的政風處也到過區公所，甚至是以前的鄉鎮市時代的泰山鄉公所政風室主任，基本上，不管是業務屬性來講，都是有一些需要學習的地方，所以我覺得所謂的發揮所長，人是在不斷的學習中，你要自己去面對自己的挑戰，去學習去突破。

B04：

因為過去擔任屬員，現在在稅捐處，所以其實下面的屬員也蠻多的，當了主任之後，才體會到之前主管非常辛苦，在業務分配上，分配給專員、我自己都會覺得不是平均的，有時候也是非常無奈，重要工作必須要交給值得依靠的人去做，所以他就變得非常辛苦，我是覺得無法發揮所長的原因是什麼，從現在的機關和過去歷練過的機關來看的話，我的心得是，資深者他一旦犯錯或是他能力不足被組織貼上負面標籤之後，如果主管沒有跟他溝通或溝通得不到結果或是放棄溝通的話，而且公部門較私部門比較沒有人事淘汰機制，再加上因為他已經犯錯了，或是個性上不符，沒辦法交付給他相當於他身份，不符合其職責之業務，這種人占著該職缺上的優遇，他不願意或是他也沒辦法去勝任該職缺應該承擔的工作，而且會自暴自棄或是經常要他人去代行處理他的業務，這樣子會造成不公平，身為主管我會盡量避免這樣的情形發生，不過其實真的非常困難。

B05：

因為我是一人單位，和尚兼撞鐘，沒有平均分配問題，做中學，邊做邊學，觀察業務單位有一個現象就是，能者多勞，主管不放心把重要業務交給新人或工作有疑慮之人。

B06：

當過部屬也當過主管，老闆和員工本來就是對立，事實上，剛剛學長提到的，能者多勞，有時間緊迫性的時候，你為了能安全過關，就是你最安心的那個人，你趕快丟給他就對了，因為比較安全，不過在我的工作經驗裡面，你只要，看你當時是不是有很多事物剛好臨時在身上、工作壓力，如果是很重的時候，你可能會比較排斥，不然任何的經驗都是一種經驗，你只要經歷過，都是一種經驗，這種經驗是別人沒有辦法把你取走的，一定會留在你身上，這也是一種學習。

主持人(第 4-4 題)：政風工作越趨多元，工作挑戰性就越大，你認為應如何做好政風工作，包括簡化工作流程、減少績效管考項目等，你覺得能幫助你應付機關的政風工作

嗎？

B01：

因為有待過主管機關政風機構跟所屬政風機構，兩邊工作的性質還是有點不太一樣，一般所屬單位的核心業務，就是協助機關管理風險業務，在個案發生的時候要盡量降低傷害跟釐清事情真相，主管機關政風機構的功能大概就是指導及協助所屬單位執行各項業務，必要的時候需要去檢討各項業務之必要性跟重要性，盡量能夠正確評價各單位工作的效能與效率，其實這兩邊的工作是有不太一樣的狀況。

外界的環境已經不太一樣，已經算是高速網路時代，一般機關風險的部份，和以往廉政風險的話，執行業務上廉政風險，要協助機關去管理，透過稽核、或是宣導、查處的各項手段，盡量降低機關的風險，現在的狀況來說是透過網路集結或者是渲染，像是爆料公社，或是透過一些社會事件，只要透過網路集結的方式，會造成意想不到的狀況，例如幾年前 00 院應該也不會想到會有人衝進去，總統府也不會想到有人會衝進去，之前也是有人去檢討機關安全維護是不是有必要去降低它的必要性，在很久以前，我是覺得其實要看，不會覺得機關安全維護是一個重要的業務，但現在像總統府、五院機關安全維護是一個很重要的業務，我相信現在應該是列為必要的項目。

為因應時代變遷，應將風險管理納入核心業務去做考量，績效管考的方式去做相關的因應改變。應該先考慮效能，項目朝「風險管控」、「即時反映」去做考量，再來才去考慮效率，像最近國防部，大家在新聞上、網路上，面臨蠻大質疑的聲浪，人員的任用或者是採購或是業務執行上，是有蠻大的風險，應該先去處理他，能降低，才來考量，如何減化，減化工作流程及減少績效管考，如果就現在的狀況改變，當然一定是可以減輕工作負擔，政風單位在機關裡面是否能夠獲得大家尊重，如果你沒有辦法幫機關解決廉政風險，或者是一些運作上面，無法發揮你的影響力，我只是簡單辦個宣導，例如之前前幾年臺北市立動物園政風室，聽說在前幾年，他們連要辦個廉政宣導，機關首長都不讓他們辦，他們要執行任何業務都非常困難，能夠協助機關，後續才能做對的事情，能夠運作順暢了，才去考慮到效能。

B02：

如何做好政風工作這部份，我覺得在機關裡面應該從業務上以及從機關關係上著手，業務上應該去理解各個業務單位行政處理流程以及相關法規，而且要協助業務單位提出建議，了解他們處理業務的邏輯與困境，才能進一步去提出興利防弊的工作，另外在與機關關係的建立，如果能獲得各個單位間的協助甚至是長官的支持，在人的方面，如果有人的支持或人和的話，在業務的推動上才可以更順利。

如果回到如何做好政風工作的部分，我的認為，在現在績效管考制度之下，好像是要去學習如何獲取更大的分數，如何在辦理一項業務之後，可以在各科之間都可以拿到最高分數，就像在簡化流程或是減少績效管考，頂多減少一些行政上的工作，因為本質還是在最終分數的考核上面，所以如果是簡化工作或減少績效管考，比較沒有實際上的意義。

B03：

這個題目，以政風處這邊的業務，減少績效管考項目，強化專業教育訓練，充實自我學能，如果說是以原任職機關政風工作的話，因為業務機關屬性的不一樣，首長期待度都不同，要如果做好政風工作，我覺得要看首長，你到一個政風機構首先要評估，你的首長需要發揮的角色是怎麼樣的，有的首長希望你做一些興利的，協助機關興利防弊，有的就是做安全維護，各個首長對政風的期待度是不一樣，就原來的任職機構來講的話，其實是政風室要去看首長對你的角色，如果你能夠觀察到這個機關需要你能夠，幫助機關做更多的東西的話，我覺得也是不錯。

B04：

要配合機關屬性，與時俱進，去刪除或減少管考不合時宜工作項目，就稅捐處來講，其實我們有一個稅捐稽徵考核，那個考核比我們所有政風列管的項目工作還要重要，其實他對政風的績效，加分也是有限的，可是，機關就是非常重視，所以我們政風室都會配合，歷來的政風室主任也都非常配合機關去做這項考核，這項考核就包括我們所有政風業務的，不管過去是不是要做，或是未來是不是重點，它都必須要做，如果說在主管政風機構能夠刪除或減少管考比較不合時宜的工作項目，對我們的政風工作可以減除不少的壓力，如何減少或刪除管考不合時宜項目能夠朝向強化興利便民可能會更好。

B05：

我認為必須熟悉業務單位的法規適時提出建議、並與業務單位同仁及機關首長保持良好互動，努力經營，讓政風工作能確實協助機關業務運作，確立政風幕僚角色與定位，例如查處案調卷，跟業務單位沒有良好的互動或跟首長不和，政風工作恐窒礙難行。

B06：

答案就在題目裡面，我是完全贊成，問題是誰來做，誰來取捨？如何來減化，或者把一些工作流程，我覺得好像只有增加沒有減少，工作一直在增加，工作上在質在精啦，而不是做一大堆，不知道做那些事情，有什麼用處，現在有很多的事情，我認為填報表，花了大家很多的時間，把它填完，就不知道要幹什麼，最近有收到一件來自審計處查核一件十年前的標案，竟然是十年前的一個標案，我不知道他怎麼去撈到的，現在要經過

政風處調卷，那個案子到底有沒有圍綁標，現在正在調卷當中，我的意思是說，為什麼人家可以在這種機制裡面去找到這個東西，我們常常在採購案件分析裡面，我們填了那麼多，每個單位填，沒有一個專責機構，或者我們上級有沒有一組人，看了你的東西後，把你分析出來，如果你自己能夠分析，那就不用往上報了，不就直接把他分析完了，報到署就好了，我填了那麼多資料，不知道誰在看，看了之後，有什麼效果，交代我們哪個部分可能要查或是什麼，減化流程或是說它的效果在哪裡，我們人沒有增加，我們還要做事，要做有效率的事情，自己政風機構如何去精進，能力上、工作上，如何去精進，不知道署裡面有沒有，在這方面，我就發表到這裡，謝謝。

主持人(第 4-5 題)：以你的角度(觀點)，你會希望如何提振工作士氣，而讓你最能接受的方式是甚麼？

B01：

我覺得提振工作士氣其實是多種因素綜合考量，工作士氣要好工作環境是不錯的、主管跟同事人很好、看得到陞遷機會、工作目標是很明確的，不是隨著上面變過來又變過去，這些項目應該都是可以提陞工作士氣，也都應該要多方考量的。

B02：

從我的角度來看，提振工作士氣的部分，我是覺得有點天方夜譚啦，我是認為影響工作士氣的因素非常的多，不只針對政風人員，其實整個公務界面臨的問題是一樣的，在現行的體制之下，以及社會大眾評價之下，工作勢必會有所倦怠與士氣低落，這是整體性的問題，很難去改善，因此，我的認知在體制無法改變情況之下，要營造出一個適合的工作環境比較重要，因為在許多機關的環境，政風人員常常會覺得孤立無援，你也很難跟整個機關去對抗，最後就是融入這個機關，這時候其實更需要署或是處理的支援，有一種後盾的感覺，另外針對陞遷考核的方面更明確化，讓想要陞遷的人，知道他的目標他的方向在那裡。

B03：

如何提陞工作士氣，以我個人比較能夠接受的方式，應該是回到另一個問題，你為什麼會想來當公務人員，我當初會選擇當公務人員，就是因為這份薪資是很穩定的工作，我會覺得說，如果能夠提振工作士氣，當然就是薪資，另外，有擔當的主管，一個好的工作環境，或是有一些挑戰性的工作，看你在什麼階段，會面臨什麼的需要，像小孩還小的時候，會比較以家庭為重，希望給小孩比較多的時間陪他，現在小孩已經在上國小了，我只要在下班時候能夠回去陪他，工作上面有點挑戰也是不錯的，人生每個階段的變化是不一樣的，以我現階段來講，能接受的方式，其實也是很多元的回答。

B04：

有關如何提陞工作士氣，就我現在的狀況，不論陞遷、薪資這些待遇遙不可及，但是工作的話是人和是最重要的，如何建立有效溝通管道，不管你是對下屬或是下級、承辦、或是機關長官，就可提陞工作士氣。

B05：

我覺得公平的獎懲及考績制度，還有上級政風機構主動或適時給予協助，皆能提振工作士氣，也最能使人接受。

B06：

我的答案比較批判，不過那就是我的想法，我不認為是提振啦，應該是激勵工作士氣，激勵有很多正面表列的東西，甚至有一種叫減少打擊，像我們最近的年改就是全面打擊，樓地板和天花板，對我們來講，怎麼提振，這就不是，所以我在想，如果大家來當一個公務員就是想要安定或穩定的薪資，能夠在你所想要的工作環境裡面求得一個穩定和安定，例如說，如果你要去做某一方面的激勵，假設你在任職公務人員的時候，你總共拿了幾個甲等，或者是你拿了幾個記功嘉獎，這一些如果以後能夠轉為你退休後薪資的話，可以折算的話，它才算是一種激勵啦，就好像你當軍人擁有很多勳章一樣，但是勳章沒有實質作用，是不是應該要讓他轉做實質作用，這樣才能激勵工作士氣。

主持人(第 4-6 題)：你對政風工作職涯發展的期許是甚麼？你個人的下一步想法是甚麼？

B01：

基本上，對於工作持續學習，對工作崗位上就敬業負責，下一步想法就是，沒有想那麼多，大部分的人希望能兼顧工作與家庭狀態之下，目前還是以能夠照顧好家庭，比較重要的，工作上面就是敬業負責。

B02：

個人對於政風工作職涯發展的期許就是沒有期許，會選擇公務人員就是以穩定為主要，個人下一步想法，如果有機會可以調回住家鄰近的機關，以回到鄰近的地方。

B03：

工作生涯的期許，其實我個人是覺得計畫永遠比不上現實變化，下一步會去哪裡，也沒有特別的期許，很沒有志氣的講法，平安順利退休，領到退休金，比較沒有期許的想法。

B04：

敬業樂群，因為我覺得跟人的相處很重要，期許就是做好份內工作，和組織人員相處融洽。

B05：

我對政風工作職涯發展的期許能學習並提陞解決問題的能力，並獲得成就感，個人下一步的想法，並無特別期許要擔任多高級的主管，目前就是完成份內的事，其他就隨遇而安。

B06：

我走到這一步應該期許不多了，我是期許大家，因為還年輕，年輕人出來就業，有時候可能會創造很大一個企業王國，當一個大老闆，既然來這邊是穩紮穩打，你們也要期許當大官，當不了大官，做不了大事，我自己對我的期許希望工作上、生理、心理上跟同仁相處取得平衡，另外是我期許大家。

主持人(第 4-7 題)：你對你目前服務的政風機構所提供的訓練滿意嗎？是否符合工作所需？有無需要改變？

B01：

第一個問題的話，以二科的角度為出發點，有關績效制度，在這幾年變化蠻大的，尤其是防貪業務來說，其他的業務至少項目應該沒有太大的變化，不過防貪業務因為廉政署有遠大的志向，導致績效上越來越多，管制量也蠻大的，未來各個業務的業務訓練的話，明年會朝向請主管人員要適時的參訓，本科會先就明年的績效制度出來之後，如果上面的主管有換人的話，我們會到那邊做業務參訪之後，再跟大家說明，用最少的方式能達成他們績效要求。

另外給其他科的建議，剛剛前面有講到，現在為了因應網路時代的問題，建議其他科，如果可以的話，我記得前幾年有請新聞局局長來講述與媒體往來互動跟公關管理的部分，我會建議這個是蠻重要的一個議題，像剛剛講到的國防部、體育署、或是前陣子的輔大事件及現在正在延燒的中山女中事件，真的是一個處理不好，反而就會引發後續更大的問題跟質疑，也會造成機關不論是業務單位或也會增加政風同仁的，前面處理的不妥當，也會增加我們自己的負擔，以及簡報技巧的部分，不論是做簡報或者是與人對談、說服技巧、心理諮商以及去年度三科有做一個專案清查的一些講解技巧，如何運用網路去查察應用，例如運用 GOOGLE、主管機關或是中央機關的一些資料庫，可以提供查處的技巧，減少我們自己還要去 key in 資料，其實是蠻重要的，給其他科參考，是不是要辦成定期性的訓練。

B02：

這個問項目前都還滿意，尚符合工作的需要，應該不需要改變。

B03：

基本上我還沒有來到工務局的時候，我覺得一科、二科、三科、四科所辦的一些教育訓練其實還算 OK，還算是業務上的一些需求還是有一些成長，有助益，到了工務局之後，陳情人實在是太難纏，我覺得跟陳情人的應對，真的是非常需要素養，非常需要涵養的部分，我覺得以我已經在公務生涯十多年了，我還是沒有辦法應付，一個電話講了一個多小時，對方口氣還不是很好，我想說可能是我個人歷練不夠，但當我看我們主任接通電話也是，這個部份我們需要一科幫我們看能不能找到適當的講師來幫我們。

有的陳情人口吻不是很好，一些陳情的應對，對工務局來講，來的當然是有些不理性的民眾，有一些民眾口吻，民眾已經不是那麼理性，或是說脾氣很不好的時候，但其實他是有論據的，有的是沒有論據的，就是純粹情緒抒發，我們怎麼樣能夠在這些情況下應對，我覺得這個部分是希望能夠得到一些教育訓練，就是這一點比較需要處裡面幫我們協助的地方，其他的地方還好，像目前防貪業務一直在變，所屬機關來講，我們真的有點跟不上的感覺，要麻煩處裡面幫我們協助一下。

B04：

覺得是滿意的也是符合的，對於是否要改變的地方，有一個小小建議，因為我們面對內部機關的員工、長官或是外部的民眾、陳情人也好，說話的技巧真的還蠻重要的，如何用同理心在身份上去溝通，讓事情圓滿結束或者是如何跟陳情人溝通，這也是我工作上遇到非常大的瓶頸，如果能夠加強心理諮商的教育訓練可能會比較好。

B05：

我對於現在上級機關政風機構提供的訓練滿意，符合工作需求，沒有需要改變。

B06：

昨天上午我遠遠的看一個同仁他說：你要找政風室，政風室在那裡。指點一個職業軍人，他基本上聽他講話精神上就是有問題的，我也沒有處理，我先讓我辦公室的同仁先跟他接觸，我有在隔壁我有在聽，看到底是什麼狀態，剛提到，處理這種事情，事實上十個人可能有十種處理方式，不過原則應該是有啦，常講是說為用而訓，訓練是因為你要用，除了全面性的訓練以外，我們根本沒有一種針對性，我今天要辦什麼案子，我先把哪些人員調進來，所以我先施予你們哪一些訓練，你們回去以後開始蒐集有關於哪一些資料，如果是專為辦案的話，這一種訓練，有些專業性的部分。那如果不是，我們一般全面性

的那種，剛剛有學長提到新聞局長來幫我們上了一個早上的課，給我很大的幫助，所以有關於人民陳情，唯一只有政風室沒有被長官打槍，那個課程給我很大的幫助。

還有一次幾年前水利局有弊案的那一次，處長有特別把市政會議市長宣誓的處理原則，影帶給所有的同仁看，那次應該是所有的主管，是在稅捐處，讓大家看到那個影帶，你可以同時同步感受到那個氛圍，因為大家是一體，遇到弊案的心情，大家那種心情，那次所給大家印象非常深刻，以後遇到一些事情的時候，我們都會想到說以市長的規格會怎麼樣處理，前陣子，中和有發生一件公墓管理員收受不當餽贈，我也是以同樣的方式，很快速的就把他處理掉，我覺得這個幫助很大，所以不一定是很單純的課程，有時候他是一個處理方式的一種交流也是不錯。

主持人(第 4-8 題)：以你的角度(觀點)，你對政風職權明確化(推動政風人員職權行使法)有何看法？

B01：

有關政風人員職權行使法，大概在 103 年的時候，請各個政風人員去開會，研擬相關的草案，後來有委託某個律師事務所做相關的研究，但目前聽起來這個法案有一點呈現停滯狀態，法務部轄下其他單位，可能對廉政署職權的部份，他們有其他的看法，講白了一點就是，有關我們行政調查職權的部分，到底是可不可以明確化，三科轉發廉政署的一個文，就是行政調查的注意事項，他的各個方向是如果我們要調卷，不論內部或外部例如是郵局啊，所有的作為你都必須徵得機關首長的同意，這個狀態之下很多時候能不能調卷狀況是會浮動的，如果政風室跟機關首長之間有足夠的互信，當然你要調什麼卷，是很 ok 的，如果和機關首長的互信不足，機關首長就直接否決你，行政調查其實就不用做了，如果我們要執行相關職責的部分，查處這一塊的話，我會比較建議還是要有一個法源依據，對未來執行業務上會比較有力。

B02：

我的角度或我的經驗而言，政風職權法制化似乎沒有什麼影響，在現有體制下，雖無政風人員職權行使法，在各地的政風人員還是可以依循廉政署的規定來辦理，在業務推動上沒有影響。

B03：

以我的角度來看，我是覺得還蠻贊成有政風人員職權行使法，如果有政風人員職權行使法的話有助釐清廉政業務權限還有首長的交辦臨界業務的執行能力，像現在柯市長的測謊到底能不能做為行政調查的權限，首長會交辦你，這到底算不算一個行政調查的手段，我覺得如果有這一個職權行使法的話，對於我們政風人員的行政調查會更明確一點。

B04：

對這一點樂觀其成，畢竟我們行使職權有所依據，只要符合相關法律規定與原則，對我們是比較有保障的。

B05：

我的角度，我認為有法律依據及保護，能使政風人員行使職權更加順暢，不至於窒礙難行。

B06：

當政風人員有了職權行使法，我們認為政治會不會更清明，基本上是應該會，因為很多機關裡面的同仁或是首長，他因為知道你有這個職權以後，很多東西他可能就不太敢做，我們是廉政署的轄下，他是辦理肅貪的專責機構，我們又是轄下，我們沒有這個權力，我不知道我們能做什麼，當然你可用可不用，有權相對有責，問題有的時候，你執行了，你調了，你看不出什麼東西，其實是你程度的問題還是怎樣不曉得，這個責任算誰的？這個也是個問題，你調了，你不是沒有調，但你如果沒有看出來，那算誰的？

這個部分我還是認為，應該要有，你推了那麼久，很多東西，大家認為廉政署不需要成立，現在也成立了，我們的速度很慢，我那天又去看了一部電影，看了那個計程車，給我一個很大的啟示，韓國片它是在演差不多民國 80 年那個階段，韓國光州當時自由民主的，在政府來看是一種暴動行為，事實上它是一個追求民主的過程，我是覺得人家很勇敢，我們很多東西一直沒有走出去，一直在拖，人家幾年就已經走到這個地步，他每任總統都抓去關，不然就是自殺，那我們現在竟然有這種總統，還要大赦特赦他，我們的民眾教育是怎樣，你會感覺到民族性完全不一樣。

主持人(第 5-1 題)：假如你有 1 分鐘時間與廉政署署長討論政風人事問題，你會想談些甚麼？

B01：

只有 1 分鐘的話，畢竟每個署長他針對人事業務都有不同看法，人事遷調制度能夠制度化、明確化，以免人在政在，人走政亡。

B02：

有關人事問題，我是覺得不管人事制度怎麼去修正，還是希望制度的建立要公開透明，到底哪些是原則哪些是例外，讓所屬能夠有所依循。

B03：

因為我們現在政風在陞遷的制度，我們都會有一個原來服務的政風機構給分的項目，這個部分應該要廢除，因為你看人事行政局，其他的職系，透過人事行政局網站去應徵的時候，根本不會去問說原來的機關，對這個人的服務有什麼樣的感想，這個部分可以考慮廢掉，其他的部分就是用人唯才、廣徵賢能之類的。

B04：

我想到的問題是對於未設政風機構之機關或分支機構，需要用到由各該機構的派員兼辦，可能導致政風機構設置的爭議或有損政風機構一條鞭制度之意義。

B05：

希望能使陞遷制度更加透明化，並力求公平。

B06：

基本上你要看他是不是歸人還是過客啦，我覺得他是過客啦，基本上我就不願意跟他談啦，我只會跟他講一句話你不是政風人員，我不會跟你談人事問題，基本上，我不贊成空降來的人，不是政風人員，希望是政風人員帶我們。

主持人(第5-2題)：請問我們有甚麼遺漏的？有沒有甚麼是我們必須討論卻沒談到的？

B01：沒有。

B02：沒有。

B03：沒有。

B04：沒有。

B05：沒有。

B06：沒有。

焦點團體座談紀錄(第 3 場)

壹、薦任第 8-9 職等政風機構專員及薦任第 6-7 職等政風機構科員

一、座談時間：106 年 9 月 20 日(星期三) PM :2:00-4:15

二、座談地點：新北市政府政風處 1224 會議室

三、主持人：新北市政府研究發展考核委員會政風室毛主任惠恩

助理主持人：新北市政府政風處秦股長崧瑤

紀錄：新北市政府政風處呂科員佩娟

四、與談者：新北市政府薦任第 8-9 職等政風機構專員及薦任第 6-7 職等政風機構科員
(編號 C01-C06)

貳、座談紀錄

主持人(第 1 題)：請告訴參與者你是誰？在市政府哪個機關服務？你願意接受本次訪談嗎？

(略)

主持人：2-1. 我們常聽到「一條鞭」這個名詞，當你聽到這個名詞時，你首先會想到甚麼？

C01：

金門一條根。

C02：

政風、人事、會計等單位，調動及任用由其主管機關發派。

C03：

「一條鞭」給人的印象為集權體制，由上到下直接控管，在現行公務體系中有人事、會計、政風為一條鞭制度，在此之下成員的人事任命獎懲皆由中央指導及監督。

C04：

從正面來看，一條鞭比較有自主性，不會因所在機關為何而影響到一條鞭所屬人員的業務推行。

但如果從旁人比較負面的觀點，會覺得是門關起來，自己玩自己的，別人比較無法管理。

C05

單純會好奇為什麼會叫「一條鞭」這個名詞。

C06

對有此特性的職系而言，中央主管機關(廉政署)握有相當大程度的業務、人事自主權，且對所屬存有高度指揮、監督特性，但同時覺得在推行各項業務或人事安排時，仍有受到其他機關不同程度影響的可能性存在。

主持人：3-1. 你覺得「一條鞭制度」適合政風機構嗎？

C01

若政風只辦理查處工作，為避免廉政工作受到行政機關過多干涉，一條鞭制度在查處工作上確有其必要性。

C02

適合，因為業務上比較不易遭機關首長箝制，可以充分發揮政風功能。

C03

一條鞭制度有其優點及缺點。因一條鞭制度政風人員受上級政風機構及廉政署的指揮與監督，優點是，指揮一貫，在預防和查處業務上可以集中事權，得獨立行使職務，在機關內易於防止貪腐及肅貪查處。缺點則是，因政風人員亦為機關首長的幕僚人員，同時需受機關首長的指揮監督，當上級機關與首長指令不同時會產生衝突，相信很多政風同仁會有此感受。惟因政風主要業務為防貪和肅貪，整體而言是利大於弊。

C04

適合，雖然實行一條鞭制度在機關內會有雙重隸屬的問題，但就政風的業務性質和外界對政風的期待而言，一條鞭制度還是適合政風機構。若非一條鞭，預料很難推行政風本身業務。

C05

適合，特別是辦理查處案件時，一條鞭制度有助於減輕政風同仁來自機關長官和業務同仁的壓力。

C06

依『政風機構人員設置管理條例』相關規範，政風機構掌理「機關有關之貪瀆與不法事項之處理」、「對於具有貪瀆風險業務之清查」等行政調查、甚至具協助司法偵查性質的事項，無論在防貪業務或是肅貪業務皆然。若政風機構之人事遷調、考績由非主管機關之首長掌控，恐將受到嚴重干涉，並可能受到政治因素影響，且除了對於防貪集肅貪的力度有降低可能外，更有在業務執行上遭受外力架空的危險。因此，一條鞭制度對於政風而言應該是有所必要的。

主持人：3-2. 目前政風機構之人事遷調悉由法務部廉政署統籌辦理，你的看法如何？

C01

由於廉政署對於各政風機構之性質及人員並非完全熟悉，建議有一定比例之配套措施較

能收因地制宜之效。

C02

無意見。

C03

承如之前發言內容，一條鞭制度有好有壞，惟在現行法務部廉政署統一指揮的制度下，廉政署對於地方政風人員而言畢竟過於遙遠。以現行同是一條鞭制度的人事和會計職系為例，並非全部人事遷調案件都是由中央一貫指揮，惟現今政風人員的遷調都是由廉政署發布。因此建議可區分為一定層級或一定單位及職等以上，歸由法務部廉政署統一辦理，而以下則授權由各地方辦理，以收分工合作之效。且對一條鞭制度可能侵害地方自治權限的詬病，也可有所緩衝。

C04

因本人尚在地方特考的轉調限制期間內，可能因為在政風體系還沒經歷調動，這方面沒有特別意見覺得好或不好，不太能理解由法務部廉政署統籌辦理或由各主管政風機構負責的差異在哪。但有感受到因為一條鞭制度，政風人員的考績核定、任命、銓審等作業進度都較機關其他職系的同仁還慢。

C05

希望可以有更多的缺公告上網辦理甄選，即使是科員職缺的平調，亦可以有面試的機會，而非只有書面審查。

C06

承接上題，以一條鞭特性的政風體系而言，為有利業務有效推動，由廉政署統一對全臺所轄單位之人事業務掌控可能有其必要，惟各機關之組織文化及機關氛圍差異頗大，故建議廉政署適度將部分人事決定權下放給地方，應該是兼顧雙方業務推動方向及適才適所的安排。

主持人：4-1. 是甚麼原因讓你選擇到本府任職？你有想過繼續在地方的政風機構服務，抑或有機會的話，你願意到中央的政風機構服務(含轉任非政風職務)？

C01

就個人而言，工作的目的是為了養家活口，是以在地方或中央，亦或是調非，其實無多大差別。

C02

在本府任職的最大原因為住家即在新北市，至本府任職離家近，且現工作亦穩定，目前尚無意願離開本府至中央機關任職。

C03

對多數人而言，在一個單位歷練一段時間後，一般人均會尋求進一步升遷發展的機會，

或是轉換環境。而現行選擇制度下，大多人是在網站上看職缺。在尋求機會的當下在網站上有的升遷或遷調機會就成為選擇的標的。現況來看，其實可以選擇到中央機關的機會不多，大多情況是哪裡剛好有職缺，就報名哪裡。以本人而言，已在中央及地方單位歷練過，若受詢問有機會想到中央還是地方任職？相信大多數人會選擇中央，自己也不例外，因此可知，中央機關是比較有吸引力的。除非地方機關另外有足夠的吸引力，否則當然不會排斥到中央機關服務。

C04

個人是因地方政府財經廉政三等考試錄取，到本府任職，當初報考新北考區，是因為考量錄取名額及預估報考率而決定。若有機會，應該有 90%的意願想到中央的政風機構服務。因為在從事政風工作前，在中南部的公所任職，現在在地方政府，感覺和民眾接觸民眾太頻繁，心態上有點疲乏，未來並不想在地方政風機構服務，故希望有機會到中央機關歷練。至於是否轉任非政風職務，也是有在思考的一條路。因為本職不是學習法律出身，對於許多政風業務法規，需要多花時間及心力去準備。因此如果有機會回到本職科系的相關工作，也是可以思考的方向。

C05

任職原因為高考考試分發到新北市政府。要當一個優秀的公務員，我覺得需要有地方政府及中央部會的歷練，基於歷練完整性的考量，有機會的話會願意到中央服務。

C06

- (1) 到本府任職的原因為，因前份工作的歷練，我待過中央的司法單位，基於地緣性(因現居住於新北市)，我想從地方政府的不同角度，體驗與中央的不同機關氛圍，並學習地方政府如何推行業務。
- (2) 對於未來規劃，因中央及地方機關都有值得學習的地方，未來不排斥各種職務歷練之可能。

主持人：4-2. 相較中央機關的政風機構，你覺得地方的政風機構留得住人才嗎？你認為具備(或該具備)甚麼條件？

C01

如同其他與談人所言，中央機關似乎環境較佳，且較無民代之困擾，因此若地方政府的業務未減少，待遇也未增加，又常受選舉因素干擾，地方的政風機構在留人方面，確有其弱勢存在。

C02

相較於中央機關，地方政風機構因人少事繁且升遷機會相對較少，因此可能較留不住人才。

C03

目前對大部分人而言，中央機關的吸引力比較大。原因在於，中央機關工作的政策性質居多，一般而言工作性質較為單純，而地方機關工作事務性質居多，與民眾接觸較多，故工作較為繁雜。雖然中央及地方政府都有民意代表，但因中央的分支機關多，在與立法委員的接觸上會分散立委的注意力，直接接觸的機會少。而地方政府在開議期間，多數機關公務員都感到人心惶惶，似乎每天都在備戰。因此，兩者相較之下，除非是少數人有自我實現目標，否則以一般多數人的性格，應該比較偏向選擇在中央任職。而多數人對工作的追求，不外乎三者：安定、福利及陞遷。故地方在這三者如能提供比中央顯著優厚的條件，有較佳的待遇和升遷機會，地方一定也可留住人才。人事管理上不變的原則是，有付出，可以獲得回報。如果無法做到這點，難以要求一般人如聖人一般，只付出不求回報。

C04

地方政府相較於中央機關應該是較難留住人才。至於地方政府應具備何種條件可以留住人力，個人認為應該不是政府機關具備何誘因或拉力，而是因為地方政府的地緣關係，可能是離家較近或有升遷機會。而若欲從政府機關的角度提高吸引人才的誘因，應該是提高待遇和減少事務兩方面。提高待遇較不可能，因為薪資是固定的。而如果可以增加編制或預算員額來提高人力，應該可以減少大家的業務負擔。

地方政風機構很辛苦，尤其地方政府業務與民眾息息相關，與民眾互動或接受陳情的機會比中央大很多，業務量大且複雜又有緊急性，人力不足且可能因能力不同造成勞役不均的現象，人才在地方政府已不是能者多勞而是能者過勞的現象，所以待在地方政府的推力非常大。地方政風機構要留住人才，不是人的問題，是人數的問題，多多益善。

C05

因為目前只待過一個地方政府機關，沒有在中央政府機關任職過，所以無法以自身經驗說出中央與地方政府機關各自的優劣。但對中央和地方上的感覺大致上也如同前輩所述。

C06

據自己之前在所屬任職的經驗，地方政府除本職的政風業務以外，尚有各機關獨特業務或首長交辦事項須配合執行，整體業務特性較為繁雜，且與民眾往來較為密切，例如公所常為第一線服務民眾。如同其他與談人所言，地方壓力來源更有議員、里長等地方民意代表監督，相對中央來說，承受壓力更為龐大，個人以為這些特性都是造成人員外流的原因。

對於如何留住人才，就個人觀察，地方政府的人員升遷速度似乎優於中央機關，因此地方的政風主管機構若能建立一套良善完整、公開透明的人事遷調機制，優秀人才留任的意願應會提高。

主持人：4-3. 你覺得你所任職之政風機構在業務分配上是平均的嗎？是否每個人都能發揮所長？原因是甚麼？

C01

因為政風工作具有一定之敏感度，相信主管在工作分配上業已經過詳細考量，遵從主管的分配。

自己之前在台北市政府任職過的機關，大多是一人單位，沒有分配上的問題，完全照上級的工作指示。

C02

業務分配要達到完全平均，實際上可能不容易做到。惟同仁如果有不同專長，例如對查處案件較敏感，或對採購驗收有專長，主管在工作分配上如能配合各屬員的專長，較能達到適才適所目的。

C03

目前我在職的政風機構業務上分配是平均的，每個人均有管轄的範圍，而且適時調整。另就整體的政風機構工作分配來看，不同的政風機構因性質不同，業務量差異很大。最基本問題是，編制或預算人力無法隨著業務量調整，如果能隨之調整，將解決一半以上的問題，當然在現在制度下難以實行，則需以其他方面彌補。

業務分配公平的確是不太可能的，可能因為承辦人不會抱怨，而需承受較多的工作；其他會表現予主管知道的人，可能不是做實事的人。因此身為主管，應該要是個公平的人，故主管機關所提拔的主管，應該要注意是否為一個公平的人，要能治人思人。

C04

以自己為例，無關乎是否平均，雖然所在單位有兩個承辦人，但是先前一位借調到法務部廉政署支援，後來調任過去。之後雖然再遷調一位進來，但即開始請娩假。因此長達九個月實際上只有我一個承辦人，之後主任受訓，再代理主任一個月，10個月來承接了所有業務，已經沒有工作分配問題。

關於是否能發揮所長，可能因個人興趣或本職背景而有不同，都有不同感受。

C05

業務很難真的分配到平均，但若可以透過每年業務輪調的方式，不僅可以讓同仁學到不同的業務，亦可以達到相對的公平性。否則若歷年均做一樣的業務，難以有進步。

C06

業務分配要完全平均，各人也覺得實際上是不可能的。而自己很幸運的是，不論是之前在所屬單位，以及現在在政風處服務，經歷過的主管都是以轄區制方式分配工作，轄區內的預防、查處和其他業務，都需學習過一次，對學習上很有幫助。

處內的分工較為精細，個人任職的預防科採用轄區分配業務制度，科內每位同仁面對所轄發生的全部預防業務都須辦理，不會特別偏重特定稽核類或是宣導類的工作，而能全面性地接觸到預防的各項業務，個人覺得此種分配方式對自己學習歷練上是很有幫助的。

至於是否能發揮所長，目前經歷過的主管，均會依個人專長、歷練及學習等考量後，予以平均分配業務，而且能做職務輪調，讓同仁都有機會接觸到各面項的業務。

主持人：4-4. 政風工作越趨多元，工作挑戰性就越大，你認為應如何做好政風工作，包括簡化工作流程、減少績效管考項目等，你覺得能幫助你應付機關的政風工作嗎？

C01

我覺得每個人對政風工作的做法是不一樣的，都是自己摸索出來的，所以做好政風工作主要應該是「配合」，配合現地環境、配合上級的指示，並配合自己能力可以達到的程度。

C02

因為目前政風人力不足，很多都為一人單位。我們除了要作本身政風業務外，還要配合機關內的採購會辦，身為主管，更要參加許多大大小小的會議，佔用了許多時間，相對的壓縮到我們處理政風業務的時間。因此如能簡化流程、減少績效管考項目，應該對政風工作效率提升有莫大助益。

C03

我的想法是，不同單位因為機關性質的不同會有很大的差異，例如醫院與工程單位就有很大的不同，像醫院會跑實驗室，工程要做鑽心試驗，兩者就有很大的不同。但政風工作仍有自己要運作的業務，例如辦宣導、辦查處，而如何把政風自身要辦的通案性業務和所在機關結合，在不同機關裡，進行的方式和關心的重點都不同。

因此第一，自身的政風技巧要磨練好，第二，到機關後要瞭解所在機關的性質。這裡提個題外話，在進行職務調動的時候，可能要考慮到調動人員他現在機關的屬性。例如一直在農業體系的人，忽然調到完全不一樣性質的機關，可能需要好一陣子時間適應。雖然可以有磨練機會，但不是每個人都要成為署長、成為總統，並非每個人都是全才。縱

使他可能說可以適應，但是不是可以馬上作業務，這點是有疑問的，這是在人事調度上要考慮到的問題。

另外，現今社會變化極快，尤其現在是網路時代，很多新的名詞不斷出現。像最近出現的鄉民、正義人魔、seafood…等等。現在新的科技不斷出現，像 line、臉書等。像之前陳抗的集結都用 line 來聯繫，集結速度很快，和以前用電話溝通有很大的不同，因此處理陳抗的方式也截然不同。還有臉書，在臉書出現後，辦案調查方式也很不同，從前在調查人員的背景還要去戶籍所調資料，但現在上網用臉書就可以查到了。對於這些新的科技，應該深入了解，不能完全忽略。而如果能將本身的政風工作技巧與新科技結合在一起，相信政風工作就能做得比較好。

另外，對於我們一直在討論的簡化工作流程、減少績效管考項目的問題，績效管考的確有必要，但不是全部。惟，我們現在運作方式幾乎就是全部，沒有績效的工作，就沒有興趣去做，因為對陞遷沒幫助。如此一來，會矯枉過正。但從前的公務環境，政風是沒有績效的。兩種極端都有問題，如果沒有績效制度，沒有人會想做事情，可能整天打混，但如果只講績效，會造成很多 paper work，一份報告資料一大疊，但仔細看，90%的資料都是沒用的，造成消耗太多的物資與人力，而實際上卻是沒有效用的。因此，如何在這兩種極端上取得平衡，是設計制度的人要深深思考的問題，各種極端都會有問題。

C04

我從自身經驗出發，對於如何做好政風工作，關於簡化工作方式，應該要減少報表，因為自己真的深受其害。前陣子因為一個人，一到四科的業務都在做，每個月的月底，一週有 3 到 4 天，幾乎都在填報表。例如三科的發動自首、一般非法、強制處分、重大採購案件資料庫、BOT 案，以及二科最近的行政透明化措施等等很多，而 BOT 案是二科及三科都有，且格式還不同。每種報表不是指有填數據就好，還需要發便簽請業務單位提供資料。因此白天時間幾乎都在填報表，查處案或其他業務，要到晚上比較安靜或報表完成後，才能處理。對於這些報表，有疑問的是，以上東西都會報到政風處，處的人應該就順手統整登錄了，而不是陳報一陣子後，再來聯絡說你交了什麼東西，要整理報表過來。造成政風工作將時間花費在整理報表統計作業。

C05

覺得做好政風工作，應該對機關的文化特性、業務內容有一定程度的瞭解。像我在教育局任職，常遇到採購案件調卷情形，這時候如果熟悉政府採購法相關規範，或對會計法規有基本的認識，才會對案件處理有幫助。另外有關簡化工作流程，希望能透過行政減量，如之前與談人提到的，減少表格填報，類似的表格不要再重複填報，相信可以有更多的時間辦理政風業務。

C06

對於做好政風工作，就個人經驗來分享，之前在所屬政風機構與現在在主管政風機構比較，有很大的差異。但感覺一致性的是，對於自己本質業務要能夠掌握，再來是熟悉機關氛圍。在所屬的經驗學到，每到一個機關，都要瞭解機關氛圍、機關業務的潛存風險，及哪些是需要注意的地方，可以透過監辦採購業務方式熟悉等。以上事項，都需要耕耘相當時間才能瞭解。因此，對於政風工作，除了自己本職業務外，與業務單位的相處也是很重要的議題之一。

至於簡化工作流程部分，剛好回應之前與談人所提，很多的情形是，廉政署會交辦臨時性報表，可能是1天內要回報，所以我們只能請所屬半天內回覆，當然廉政署應該也很很多緊急不得已的原因。故上級若能簡化工作流程，減少一些報表統計，對下級所屬而言，勢必能將更多時間集中於核心工作上(如查處、專案性業務等)。因此如果能簡化流程、減少管考項目，及減少報表統計工作，對做好政風工作都是有必要的。

4-5. 以你的角度(觀點)，你會希望如何提振工作士氣，而讓你最能接受的方式是甚麼？

C01

提昇工作士氣，最重要的就是提高薪水或司法加給。以處理廉政署調查的案件為例，當廉政署一通電話來要資料時，我們都需一直協調業務單位要資料，案子結報後，廉政署人員分到的是司法加給，而所屬政風人員分到的一點績效分數，如此很難提昇工作士氣。

C02

從行政獎勵上，如果工作表現值得嘉許者，可適時給予獎勵。另外若同仁工作表現良好，也屆陞遷年資時，尚可適時安排升遷，會對工作士氣有直接幫助。

C03

在企業裡有激勵理論，而提升士氣方法不外乎激勵理論。在人員激勵理論中有一個叫期望理論，它指出若能達到以下條件時，激勵效果將最大：

1. 個人相信他能完成某件事情，達成某一績效水準。
2. 個人相信有良好表現時，會獲致某一成果。
3. 這些成果對個人而言是有價值，有用的。

將理論運用在激勵同仁上，簡單而言就是讓同仁知道他有機會去學習，知道自己有能力做到。第二是努力之後有所回報，實質的回報就是升遷與獎勵，只是口頭的激勵效果不大。不論政策是對或錯，有實質的激勵，就能引導人到那個方向去。另外提出的是，在

激勵的過程中，要做到透明和公平。如果欠缺透明和公平的激勵，將會造成很多奇怪的結果。若能做到公平、透明，可大大提振工作士氣。

C04

提振工作士氣的方式，應該是付出後有收到回饋跟獎勵，像考績跟升遷也是。另外提振士氣還有一個最好的方式，但是屬於可遇不可求的，就是辦公室同仁間相處融洽，磁場相近，整個辦公室氣氛和士氣都會有所不同。

我另外想提出來的是敘獎的問題。曾請機關人事單位提供自己的基本資料參考，發現自己三年來只有一支嘉獎。和之前任職公所的經驗比起來，公所一年就有五支嘉獎。但兩個機關的工作負荷比起來，這三年來做的不比公所少，而且在公所承辦的不是大業務，也沒有非常認真。覺得現在敘獎似乎是非常難的事，因此建議政風處是否能主動幫基層敘獎。

C05

對基層政風人員而言，考績公平及輪調公平是最直接，最容易影響工作士氣的。有關輪調公平的部分，希望在任職2到3年後，可以進行輪調。而如果現任職機關是在第一群組業務上比較繁重的機關，希望之後輪調到第二或第三群組的機關。

C06

提升士氣的方式，考績和升遷，應該是大多數最會考量的。而以目前還是承辦人的階段而言，直屬主管給予支持與指導，工作氛圍上，團隊融洽合作順利完成重大型專案，以及陳報的資料獲上級機關肯定，不論是口頭還是其他方式的肯定，對我而言都是提升士氣的因素。而撇除其他實質因素，最能接受的方式我個人覺得是良好的工作職場氛圍，即使忙碌也會讓人有動力面對挑戰。

主持人：4-6. 你對政風工作職涯發展的期許是甚麼？你個人的下一步想法是甚麼？

C01

承如之前所言，目前工作僅是養家活口的方式，並非對政風工作有很大期許的人，自己對於職涯的規劃，不是未來的重心。

C02

就職責上而言，希望可以為機關做到預防工作，避免機關發生流弊及減少不當情事發生，個人希望不論在哪個機關服務，都能做到如此，做好工作職責。

C03

自己從是政風工作迄今，對於政風的感想是，政風工作就如同是人體中的白血球，平常

看不見他的功能，像免疫系統一樣默默在運作。政風工作就是如此，所做的人家看不見，但實際上有非常重要功能，少了它，機關就會瓦解。一個社會貪腐越是嚴重，社會功能越不彰，到極致就會產生社會動盪及社會瓦解，舉例如委內瑞拉等貪腐很嚴重的國家，整個社會、經濟結構是瓦解的。因此雖然平常政風工作是看不見的，但我認為，不需要擔心政風會被消除，因為政風真的有存在重要性。而身為政風的一份子，應該先對政風有基本認識，才能清楚政風做的內容。

另外，就像白血球如果數量過多，反而有免疫系統太強的問題(產生紅斑性狼瘡)。套用到政風工作上，如果為了績效硬是移送同仁，就會對同仁造成很大的傷害。因此，在瞭解政風工作的內容後，再問問自己是否願意從事這份工作，如果願意，才可以從中獲得肯定；反之如果不適合自己，或許可以趁年輕轉換跑道，轉到可以直接反映出業績的工作。而有人說弊絕風清，我認為是不可能的，人心本貪，貪腐只能被壓抑，不可能被斷絕，因此政風不可能消失。而政風工作的過程其實是有點悲哀的，做得越好，人家反而覺得你不重要，反之，如果做得不好，有大弊案發生時，反而才會發覺政風的重要性。

C04

對於政風工作的職涯期許是，希望未來工作上能安穩，沒有大風大浪，能讓生活品質變好，適時可以出國旅遊。

下一步想法，分為近期、中期跟長期。近期是希望有機關到新的政風單位學習歷練，中期希望到比較輕鬆的單位，像中央單位政風室或其他職系的工作，可以做讓自己快樂的事情，長期的規劃還不敢想。

C05

對自己的期許是，完整的機關歷練和當一個良善的政風人員，不要有太多的業障。

C06

以現階段承辦人的角色，希望順利完成自己份內與主管交辦的工作，未來則是希望能學習到以往未曾接觸的嶄新業務，並增加不同職務歷練機會，包括同單位及不同單位的歷練學習。

主持人：4-7. 你對你目前服務的政風機構所提供的訓練滿意嗎？是否符合工作所需？有無需要改變？

C01

相信政風處對於每年固定、例行的訓練都已經規劃好了，可能受限於經費和業務上的限制，每年固定的訓練已經佔很大的比例，要再額外增加新的訓練客觀上也有困難。而對

於目前所提供的訓練是否滿意?應該是取決於各政風室遇到的狀況不同，需求也會有不同，而政風處不可能針對不同的政風室辦訓練，只能對通案性的共通需求辦理訓練，因此，各政風室才會覺得似乎還差這麼一點。目前訓練符合大家共同的需求，而對於不同的需求，可能要結合中央機關中同類型政風業務的資源，提出來做客製化的訓練，才會較符合不同需求。

C02

目前政風處辦理的訓練，場地很多都是移到外地，以這樣的方式，參與者心情上比較放鬆，私下也能進行交流，目前滿意此種方式。

C03

目前提供的訓練有：政風人員專精講習訓練、新進人員教育訓練、防貪業務專精講習、肅貪業務專精講習、查處蒐證技巧及實務演練講習、財產申報實質審查作業暨法務部財產申報系統操作教育訓練等等，面向已經蠻完整了，每年所提供的訓練機會已經足夠，若再予增加，可能會影響到日常業務的辦理，因為在學習後，還是要運用在工作上，學習和工作上應該取得平衡，目前提供資源已經夠多。

C04

目前訓練都還不錯，有契合到業務上運用的需要，在講師及課程的安排上，都有幫助。

C05

符合工作所需，目前還沒想到需要修改的地方。

C06

目前各科都有安排各自科內職掌業務的教育訓練，個人有時也會參與跨科別的專案性工作，也能學習到其他查處或安全維護業務等不同領域的業務內容，現階段的訓練能符合工作所需，覺得沒有改變需要。

主持人：4-8. 以你的角度(觀點)，你對政風職權明確化(推動政風人員職權行使法)有何看法？

C01

個人對於政風人員職權行使法沒有報太大的期望。因為本法案雖然在某種程度上能明確部分政風職權，但政風人員在機關內，其實最大的干擾是首長交辦的業務，對於首長臨時性的交辦業務亦無法免除，實際上不可能引述該法不在職權內來反駁首長，仍需遵照行事。至多只是在行使上有一個法源依據，在公文上可以引述依據，無法因該法而得到政風加給，亦不能免除原需作的事，故僅能配合該法案。

C02

意見與前位與談人大致相同，該法如果能讓政風職權明確化對政風工作推動應該有助益，樂觀其成。

C03

因為政風人員行使職權除了受廉政署的監督之外，也受到機關首長指揮，本來就有雙頭馬車的問題。該法的訂定有利有弊，在機關首長角度來看，可能會對法規反感。因為政風人員佔機關職缺，支領機關薪水，但卻聽別人的指揮，如同外人派到機關的間諜一般，先天上會排斥政風。因此個人對於是否立法，持中立的立場，但制定時要注意分寸的拿捏。若強制訂定，要顧及分寸的拿捏和首長觀感，避免讓首長覺得政風人員是和首長作對的，否則會造成政風人員在機關內立足更加困難。

C04

政風職權明確化，可以讓一些模糊不明的業務確定要做或不做，在機關內向首長或業務單位提出時可以有所依據，以長遠來看是好事，但應該要經歷一段時間的磨合和發展。而如果該法在最後規定類似「配合機關其他交辦業務」的概括條款，可能結果和現狀會是差不多的。

C05

如果可以明確界定政風人員的權責範圍是很好的，可以有權有責。

C06

如果該法能讓政風在機關內行使職權取得法源依據，個人是樂觀其成。對平常和業務單位索取資料也有幫助。原本想到該法對於政風人員腳色定位明確化是否會有規定(是純行政調查權還是具部分司法調查權？哪些人員可握有司法調查權？)等等，因為可能牽涉到強制處分的實施界線的問題，故覺得可能藉此定位角色的可能性應該不大。總歸而言，如果能界定政風人員的立場和定位，個人對於立法樂觀其成。

主持人：5-1. 假如你有 1 分鐘時間與廉政署署長討論政風人事問題，你會想談些甚麼？

C01

我覺得與其和署長討論人事問題，不如討論政風人員的待遇問題，例如廉政署內政風人員待遇和其他所屬人員待遇的不同，討論此問題可能較有實益。因為人事的遷調，仍然受到大環境的影響，而署長能做到的，應該只能在署內的政風人員之間做調整，因此如果署長能對該部分做到公平，就已經很不容易。

C02

政風人員最關心的人事問題，不外乎陞遷和調動，不論方式如何改變，基本原則是公開和透明，這是對大家最公平的方法。而以自己之前在其他一般職系的經驗，目前政風人

員的人事任用方式，還算是公平的。

C03

如同前位與談人所說，人事問題的核心是升遷與獎懲，即棒子與胡蘿蔔，但作法上一定務必透明、公平，並且應該再加上，減少裁量空間。當裁量空間過大，而造成可以推翻之前的決定的話，就是不好的。當然上級主管有其指揮裁量的權限，但若要做到公平，裁量權可有，比例不能太高。

目前廉政署掌握的範圍太多了，好的缺幾乎全部拿光，向整個大台北地區的職缺幾乎都被署控制，如此的公平和透明性就有問題。而之前實施過的全面上網公開投缺，就像大學聯考制度一樣，是完全的公平，但也會有其缺點。唯公平和透明，是人事制度不可缺少的，因此建議應該減少裁量權。

C04

建議廉政署減少借調基層人力去廉政署支援的情形，因為用基層的人力、領基層的薪資，而造成基層的人很大的工作負擔，因為自己身受其害，是不好的現象。需要人力應該再中央自己運用，而不是一直用地方政府的人力。

C05

如同之前與談人所說，人事制度最重要的是做到公平和公開。就公平而言，應盡量達到相對公平性，建議方法是提高職缺公告上網的比例。像早期曾實施的全部職缺上網公開，可能造成人事作業的效率比較不好。在緩衝之下，希望公告上網的比例比現在高。是平希望可以有更多的缺公告上網辦理甄選，即使是平調。

C06

因為地方機關對地方自己的人才較為熟悉，個人建議給予地方政府有相當的人事自主空間，另外多加整合全臺各機關的職缺，並且盡量以上網公告方式，是相對比較公平和透明的方式。

主持人：5-2. 請問我們有甚麼遺漏的？有沒有甚麼是我們必須討論卻沒談到的？

發言內容：

C01

無

C02

無

C03

無

C04

無。

C05

無

C06

無