

新竹縣政府政風處

110 年政風機構自行研究報告

政風核心工作研究-

新竹縣民選行政首長的觀察視角

撰稿人員：新竹縣竹東鎮公所政風室 賴榮樹主任

審查人員：世新大學行政管理系 陳俊明副教授

新竹縣政府政風處 章宗耀處長

新竹縣政府政風處 高明造副處長

中華民國 110 年 9 月

目 錄

目錄.....	i
表目錄.....	iii
摘要.....	iv
壹、前言.....	1
一、研究背景與動機.....	1
二、研究方向.....	4
貳、現行制度與文獻回顧.....	6
一、現行制度下的工作內容.....	6
二、政風工作相關研究回顧.....	9
三、研究問題.....	14
參、研究方法.....	15
一、採用深度訪談理由.....	15
二、訪談對象.....	16
三、訪談題綱.....	18
肆、訪談結果分析.....	20
一、民選首長看政風人員的「生存危機感」.....	20
二、民選首長對政風工作內容的認識程度.....	23
三、民選首長心中的政風角色定位.....	24
四、民選首長對政風績效管理制度評論-查處占比.....	25
五、政風工作聚焦可行性-首長觀點.....	27
六、首長建議事項.....	33

伍、結語.....	36
一、研究發現	37
二、建議事項	49
三、研究限制與後續研究建議	52
參考文獻.....	54
後記.....	56

表目錄

表 3-1 訪談題綱及對應研究議題.....	18
------------------------	----

摘要

在機關內需要「求生存」，一直以來是政風人員共有的集體意識，這是其他職系所沒有的危機感，筆者 8 年多的政風工作經歷也確實感受到政風人員在機關需要先求生存的現實狀況。然而這與眾不同的生存危機感究竟是因為何種原因所造成的呢？僅僅是政風從安全室時期、人二時期一路轉變過來所承受「血統」的原罪嗎？觀察政風與其他職系的差異處，政風工作內容多樣，機關首長與同仁有如霧裡看花，部分職能例如稽核又與主會計及審計單位有所重疊；且政風工作成果較為隱性，難以化為施政績效；加上部分未設政風機構之機關也無發生貪瀆弊案，有些甚至認為機關內不具政風顧慮，進而產生政風可以裁撤的想法；綜合上述，筆者發現或許「核心工作未明確」也是導致政風「生存危機感」的重要原因之一，所以想透過此次研究，找出政風核心工作內涵，以紓解生存危機感。

藉由現行制度與文獻回顧，本研究選擇以民選首長為研究對象，提出以下研究問題：一、民選首長如何看待政風生存危機感？二、民選首長對於政風工作的印象與期待為何？三、民選首長是否同意政風工作聚焦相關建議？四、以首長觀點，政風應行聚焦的核心工作為何？

透過深度訪談新竹縣三位不同層級、與政風接觸經驗各異之民選首長，就訪談結果融入政風工作經驗，對本研

究議題有以下七項發現：生存危機感來自刻板印象及政風查處角色；民選首長接受現行政風工作型態，但對工作內容的認識略有不足；首長認為政風人員應更努力融入機關；民選首長接受政風及早介入業務推動及參與政策方向討論；過往研究所提政風工作聚焦建議，以首長角度而言，部分可行，部分有待商榷；首長態度具有高度影響力；政風核心工作應為預防工作。

依據上述發現，本研究提出相關建議事項以降低政風生存危機感、讓政風工作貼近首長期待、以及展現政風核心工作為預防工作：一、政風人員應以預防工作為優先。二、維護及查處工作仍應由政風人員辦理，惟執行方式應做調整。三、政風人員應更努力融入機關、加強與首長及同仁互動。

關鍵字：生存危機感、政風核心工作、民選首長

壹、前言

一、研究背景與動機

政風工作，歷經多次角色轉型，從安全單位到人事查核單位，在嚴密保防到持續戒嚴的社會政治環境中，其工作型態是不受機關內部歡迎的，工作方式是讓同仁反感的，單位性質在機關內部猶如一個黑暗面的存在。到了政風機構成立，過往「血統」或許成為機關同仁敬而遠之的原因。縱使法務部廉政署(下稱廉政署)成立至今已然 10 年，政風工作也不斷對外強調以防弊為優先，以協助機關興利除弊為目標，然而部分同仁不免仍對政風人員懷有「來找碴」的觀感。

政風機構另一特色為同時受廉政署/主管機關政風機構及機關首長監督指揮，非直接受該機關首長之命辦理工作，有時即因如此而使機關未能充分信任政風機構，仍存有一絲芥蒂。

正因如此，政風人員在機關內通常需要先因應機關特色站穩腳步，或者是說要先「求生存」，獲得機關首長及同仁認同後，方能順利推展政風工作。

筆者從事政風工作 8 年多，經歷地方政府主管機關政風機構、地方政府一級機關政風機構及鄉鎮公所政風機構共 6 個機關，無論自身經驗或資深政風同仁提醒，確實感受到政風人員在機關需要先求生存的現實狀況，「人和」方

能「政通」，讓首長跟同仁接受你的工作方式及內容後，才能進一步推動政風工作，如不能通過這樣的「考驗」，日後的政風工作將步步艱辛。

然而，放眼機關內其他職系，從一般行政(現改制為綜合行政)到土木工程，甚至與政風同為一條鞭體系之人事、主計，並沒有任何一個職系會與政風相同面臨「生存」議題。且筆者投身公職前為物理治療師，於私人醫院服務，回想先前職場，也找不到任何一個職務會有這樣的狀況。

至此，筆者不禁想問，為何政風人員有如此特色，而且是所有政風人員，特別是主管共同的體悟，是一個群體感受，難道這真的只是因為「血統」帶來的原罪嗎？

觀察政風沿革，確實，過往的工作內容或許帶給同仁疏離感甚至厭惡感；但，目前政風工作內容早已轉型許久，現致力於貪瀆事件的預防，就職能規劃上，應受到首長及同仁歡迎，為何仍受生存挑戰？甚至每當員額檢討時，政風多半首當其衝，陷入是否裁撤的窘境，甚或出現民意代表認為政風功能不彰應該裁撤的聲浪。

經筆者將現行政風工作與其他職系相比，發現政風工作與眾不同之處—「核心工作未明確」，或是說現在政風體系所認為的核心工作可能與首長、同仁期待不同。筆者曾經不只一次聽到同仁詢問：「政風到底是在做什麼工作的？」

相較於其他職系有明確任務不同，政風工作較為多樣化，有較專業取向的稽核工作，執行過程大致為向業務單位調閱同類案件文卷，進行法規檢視、執行情形稽核，從中分析法規健全性、執行是否具瑕疵甚至疏失，最後提出相關改善建議，在此過程中，業務單位多半感到「麻煩」，也不理解政風在做什麼；同時政風工作需要辦理宣導，防貪法令、機密維護、甚至反賄宣導，也要走入群眾進行反貪宣導，部分同仁感覺政風很活潑阿，都在宣導；另外政風工作可能讓同仁感到「害怕」，原因在於政風工作包含查辦貪瀆案件，雖然只是行政調查，但仍造成同仁心理壓力，尤其行政調查手段多為調閱文卷，與前述專案稽核先期工作模式相同，更令人有政風調卷就是要查案子的感受，某種程度會影響稽核之進行。

這樣的多樣性導致同仁對於政風工作有如霧裡看花，認為政風工作就是一堆雜事組成的，加上各個政風人員或主管對於政風工作各有作風不同，個人所重視辦理的業務層面也不同，同仁對於政風工作的一致性自然產生疑問；另外，政風工作也較為隱性，難以化成首長加分的政績，或許也是不受部分機關首長重視的原因。

另外，部分職系之職能與政風工作內容有所重疊，就稽核職能而言，機關內主會計單位亦具備稽核職能，機關外審計單位更是稽核專業；加上政風機構並非每個機關均有設置，甚至學校內完全無政風機構，而未設置也不一定

爆發貪瀆弊案；有些逕自認為本機關業務單純或編制員額不多沒有政風顧慮，認為毋庸設置（97 年度政風工作重點特色—政風機構組織設計及教育訓練檢討報告）。如此，部分機關首長甚至同仁會有「機關貪瀆風險低」或「沒有政風也是照常運作」的感受，而產生政風可以裁撤的想法。

綜合上述，筆者認為政風人員共有的集體意識—「生存危機感」其中重要因素可能來自於政風一致性的核心工作過於不明確，所以想透過此次研究，嘗試找出政風核心工作內涵，以紓解生存危機感。

二、研究方向

回顧近 10 年與政風工作內容直接相關文獻，其中研究主題有以廉政署為研究標的者（鄒珮珊，2014）、有探討政風機構於機關內角色定位者（丁國耀，2014；潘文莉，2015；戴雅芹，2017；何毅凡，2019），對於政風工作之內涵皆有所探討，並提出了如「政風工作排除維護工作項目（丁國耀，2014；潘文莉，2015；戴雅芹，2017）」、「不一定要擔任揭弊者（何毅凡，2019）」、「推動政風人員職權行使法（林孟乾 2013；鄒珮珊，2014；潘文莉，2015；姜佑霖，2018）」等具體工作內容建議。

綜觀過往研究，對於政風工作之建議有一趨勢—「聚焦政風工作內容」，另有研究提出「研擬制定政風人員職權行使法之前，廉政署宜先釐清政風人員的核心職能為何」（高清松，2017），及「建議機關內之政風機構，對其所掌

業務應再於單純化，讓其專責於機關的廉政推動」(胡文詩，2017)等「釐清」與「聚焦」建議，在在與筆者所提出「核心工作未明確」之想法吻合——「因為不明確所以要聚焦，透過聚焦使之明確」。

然而，在眾多研究結束並提出建議後，政風人員所面臨處境並未有改變，危機感也未解除，究竟是過往研究的建議無效？還是只是未被採納？或未被看見？筆者於檢視後發現，有關聚焦政風工作內容的建議並未有後續可行性研究，或許限於研究篇幅、或者限於研究規模、又或者研究目的僅止於剖析現況，相關可行性未有後續實證研究甚為可惜；所以筆者也想要透過這次研究，針對過往所提出的建議進行可行性研究。

而在文獻回顧中，發現訪談或是問卷調查對象為機關首長者為數甚少，其中民選首長更是付之闕如，但「雙重隸屬」為政風人員陷入角色衝突之重要原因之一，且機關首長對政風工作的支持與否亦為政風工作能否順利「求得生存」的觀察點，進一步了解機關首長「對政風工作的觀感」及「心中所希望政風工作的內容」是重要關鍵，故本次研究對象設定為機關首長，透過機關首長的觀點，研究聚焦政風工作的可行性及是否可以契合機關首長需求，嘗試找出政風核心工作，以提供廉政署及政風同仁參考。

貳、現行制度與文獻回顧

一、現行制度下的工作內容

政風工作內容於政風機構人員設置管理條例中以條列式呈現，執行比重則由廉政署以績效制度界定，而每一年度由廉政署所整理年度工作報告中則以文字描述政風工作內容，以下就各面向進行簡略說明，以便快速掌握現行政風重點工作內容：

(一)政風機構人員設置管理條例

此條例為目前政風人員執行業務所依據最高位階法律，條例第 4 條明列 9 項政風機構掌理事項，並以施行細則進一步界定各事項執行內容，9 項事項條列如下：

- 1、廉政之宣導及社會參與。
- 2、廉政法令、預防措施之擬訂、推動及執行。
- 3、廉政興革建議之擬訂、協調及推動。
- 4、公職人員財產申報、利益衝突迴避及廉政倫理相關業務。
- 5、機關有關之貪瀆與不法事項之處理。
- 6、對於具有貪瀆風險業務之清查。
- 7、機關公務機密維護之處理及協調。
- 8、機關安全維護之處理及協調。
- 9、其他有關政風事項。

業務包含反貪、防貪、查處及機關維護等面向，惟其排列順序並非業務重要程度，亦非核心與邊際之排列，僅條列呈現內容。

(二)廉政署頒定政風機構績效目標管理制度

績效目標管理制度係廉政署用以引領全國政風機構當年度工作方向之管理方式，透過此一制度，分配三大業務面向：防貪業務、綜合維護業務、肅貪業務所占績效比重，而年度績效表現最直接反映於甲等考績比例上，有效控管主管機關政風機構工作推動方向。

觀察近 5 年績效目標管理制度所揭示業務績效比重，肅貪業務於 108 年之前可以說是獨領風騷，占比 42.5%(第 1 至第 4 群組，比重含評價項目)，績效比重遠超過其他業務，換言之，肅貪業務隱然為政風核心業務。

109 年之後，肅貪業務比重調降為 32.5%(第 1 至第 4 群組，比重含評價項目)，緩和肅貪獨大氛圍，另二大業務比重調升，有均衡發展趨勢，也較為符合「防貪先行、肅貪在後」、「預防重於查處」等向外揭示的工作方針。惟由各群組間年度績效排名觀察，109 年度肅貪績效第一之主管機關政風機構大多為該群組績效第一，可見實務上肅貪績效應仍為政風機構所重視。

(三)廉政人員守則

104年10月6日，廉政署因應「政風職系」修正為「廉政職系」而修訂「政風人員守則」為「廉政人員守則」，新增第二點「本守則所稱廉政人員，指法務部廉政署及政風機構內辦理肅貪、廉政業務之人員」及第三點使命「廉政人員應不畏任何勢力，全力打擊貪腐，堅持保障人權，實現公平正義」。

由文字內容首先看到的是該守則直截了當說明廉政人員需「全力打擊貪腐」，且該守則第六點廉政風險預警原則規定「廉政人員應負責盡職，興利除弊，掌握機關廉政風險，採取預警作為」，由此立法技術及修正說明中提及「避免重複規範」可知，「打擊貪腐」意指「肅貪」，與掌握風險的防貪不同。

另廉政人員定義上，包含政風機構內辦理肅貪、廉政業務之人員，也就是說，所有政風人員均為廉政人員，均受該守則規範。

使命，意指最重要的角色及責任，而廉政人員守則對達成使命的策略是「全力打擊貪腐」，由此觀之，政風核心工作似乎為肅貪也就是查處工作。

(四)廉政署工作報告

廉政署每年均針對前一年度工作成果進行彙編，出版年度工作報告，為公開出版之刊物，除發送各政風機

構，更置於廉政署網站政府資訊公開專區中供大眾閱覽，為呈現廉政署工作效能於各界之媒介之一。

其中有關各級政風機構業務職掌，係將前述條例第 4 條內容轉述，未作內容說明及順序調動。而於廉政核心工作及任務章節，係以文字定義政風人員工作內涵：「要求政風人員在機關能夠設身處地，站在機關的立場與角度，努力協助公務人員避免誤蹈法網，從正面建設性方式協助機關依法行政，建立防範或預警公務人員觸法之措施及作法，從源頭解決現行弊端，以善盡政風職責，順利推展各項廉政工作」（法務部廉政署 108 年工作報告），係以預防工作為工作主軸。

綜合觀察現行法規與制度設計，筆者發現政風工作在廉政署指揮督導下，核心工作似乎為肅貪查處工作：官方文件中，廉政署界定政風人員於機關中擔任防弊角色並負有協助機關任務；然而，分析用以規範政風人員執行業務應遵守之原則的廉政人員守則後，其所呈現的工作方向似以肅貪為優先，且績效管理制度中三類業務比重以肅貪業務為重，雖然近年將肅貪比例調降，但肅貪業務成果仍大大影響績效排名，而直接關係到年度考績比例，這樣的設計下，各政風機構工作方向理論上自然向肅貪查處靠攏。

二、政風工作相關研究回顧

法務部廉政署於 100 年 7 月 20 日正式掛牌運作，自此之後，政風工作進入新的里程碑，故文獻回顧以廉政署成

立後至今針對「政風工作內涵」直接相關之研究為範圍。

其中部分研究以廉政署為研究標的，透過研究界定廉政署組織功能，因廉政署指揮督導全國政風機構，故廉政署之功能影響政風核心工作甚鉅，藉由研究所得結論與建議事項或可有助釐清政風核心工作為何。

如鄒珮珊（2014）以文獻分析及比較研究法針對廉政署制度與功能進行研究，發現廉政署面臨的挑戰跟困境中與政風工作直接相關者有「政風人員職權行使之不足」，並提出「修訂政風職權行使法」之具體建議。另該研究指出現行廉政署層級及員額亦須再進行提升變革以加強廉政工作推展之效能。

而透過研究釐清政風機構於行政機關內之定位與功能，等同可以歸整出政風核心工作內容，其中戴雅芹（2017）以參與觀察及深度訪談方式探討鄉鎮市區公所中政風主管人員的角色認知與學習，訪談對象為政風人員及非政風人員共計 6 類，其中包含區公所區長及里長各 1 位，訪談對象涵蓋面向較廣。研究結果指出 10 項發現，其中與政風工作內容直接相關者有「政風查處角色弱化」、「部分工作與機關既有單位重疊」等，並提出相關建議如「提升查處能力」、「安全維護工作及資訊安全稽核二項業務，建議應重新檢討回歸機關既有權責秘書及資訊單位」。

何毅凡（2019）以建置民族誌方式針對「政風人員是

抓耙子嗎？」進行分析研究，發現「政風業務的隱密性，則是政風人員被稱為抓耙子的主要原因」、「擁有兩個老闆的政風組織建置模式與政風業務內預防貪瀆及肅貪查處的業務職掌，是影響政風人員意識形態的關鍵因素」，透過「對於政風人員所面臨的困境，如果可以換個思路，不要考慮『什麼還不足』，以『減法思維』來想一下『還能減掉什麼』，或許也會有不一樣的見地」的思維，提出「機關內揭弊者的角色，不一定要政風人員擔任」的建議，及「肅貪查處工作，就交給有司法調查權的司法警察去辦理」之論述，等同將政風工作聚焦於機關內預防措施之推動。

丁國耀（2014）則透過問卷調查進行政風人員角色之研究，問卷分為兩大部分—對政風人員的觀感（37 題）、對政風人員角色期望（14 題），問卷發放對象為非政風人員，研究分析結果係將個人背景資料就上述兩部分進行顯著性差異分析，並提出三個面向共計 11 項建議，其中由問卷分析結果導出 3 項建議，其餘為制度及文獻探討結果。建議中，與政風工作項目直接相關者為「明確政風人員角色定位及權責劃分」，提到「機關安全、機密維護等業務回歸由秘書或總務單位辦理」及「考量以訂頒行政命令或修法方式，賦予政風人員能充分行使行政調查權、閱卷權」，所提建議內容亦以聚焦政風工作為出發點。

潘文莉（2015）以深度訪談法進行影響政風機構運作成效的制度分析，訪談對象為政風人員及非政風人員共 12

位，非政風人員包含人事、主計、法制及檢察等與政風相關性較高之職系。研究發現共有七個面向影響政風機構運作成效，其中與政風工作直接相關者為「政風業務龐雜，影響防貪肅貪本業」、「政風職權不足，導致肅貪不力」，並依此提出「形塑防貪肅貪專業專責—應刪除『政風機構人員設置管理條例』第 4 條第 7 款『機關公務機密維護之處理及協調』及第 8 款『機關安全維護之處理及協調』之規定」、「研訂政風人員職權行使法」等具體建議；另提出「提高政風組織位階」之政策建議。

回顧研究內容，「排除機關維護工作」的建議多次出現，其實這樣的聲音近年來一直存在著，尤其是任職於地方政府的政風人員對此一建議特別有感觸。

現行政風工作中的維護工作主要區分為廳舍安全及公務機密安全，而這兩類業務內容於行政機關中各有相對應單位負責執行，也就是總務單位、文書單位、資訊單位等，然而現階段政風人員辦理此類工作方式混雜了執行及內控稽核兩種模式，如規劃專案安全維護乃以執行者角度執行，而資通安全稽核則是以稽核方式辦理。如此一來，以執行者方式辦理之維護工作即與機關內專責單位重疊，存在著疊床架屋之疑慮；如以稽核方式辦理，則與防貪業務中專案稽核並無不同，似乎無需將資安稽核特地單獨拉出成一業務項目。

現階段政風業務面向龐雜，依研究所提建議內容或一

般政風人員執行感受，刪減維護工作或為可行。

而「推動政風人員職權行使法」的建議同樣在多篇研究中出現，透過政風人員職權行使法的訂定，其中部分條文或可確立政風人員執行貪瀆案件調查作為之法源，另一部分則是重新定位政風人員角色向司法警察靠攏，有助肅貪業務執行，一改過去常常被視為「沒有牙齒的老虎」的窘境。只是現階段除了提出訂定政風人員職權行使法建議或規劃期程的建議外，尚未有具體推動作為。

「弱化政風擔任揭弊者的角色」的研究建議則是獨樹一格，但讓我們換位思考一下，機關首長會喜歡機關內的政風人員大力辦理肅貪業務嗎？既然現行法制下，政風人員仍須承機關首長之命辦理業務，那專責辦理防貪防弊業務或許是機關首長最希望政風工作所呈現的樣貌，也可能會認為這樣才能為機關帶來幫助。

筆者認為這樣的建議並非完全不可行，同樣是聚焦政風工作的方式，用另外一個角度出發或許可以更快達成聚焦的目標。

至於提高政風組織位階或是應獨立於行政機關之外等相關建議亦有多次出現，但這樣的建議需要做根本性、制度性之翻修，其所需時間、人力非同小可，且如回顧廉政署成立之初甚或「政風機構人員設置管理條例」立法時所經歷的各項討論中不乏類似研究建議之聲音，然最後未被

採納，現如再次提出大幅更動之政策規劃，除有重大事件作為契機，否則能成功變革機率甚低，故這類建議內容雖一定影響到政風核心工作內容，本次研究並未將其納入研究議題。

另部分研究結果與建議於找出政風核心工作內容並無切實助益，如重新闡述政風工作內涵、描述政風在特定機關推動工作方式、增進政風人員專業能力、加強社會參與宣導等等，本次研究亦不採納為研究議題。

三、研究問題

透過交叉比對現行法規與制度，不難發現，政風工作在各式文件中呈現樣貌是不同的，甚至是有些許矛盾的，廉政署網站中沿革頁面有這樣一句話「廉政署首重防貪與反貪工作」，但在廉政人員守則與績效目標管理制度下所引領出的工作重點卻似乎是以肅貪為重。

而回顧研究發現，部分研究所發現結果及後續所提建議對於政風工作內涵尚無實質性助益。部分研究雖有提出具體建議，也似乎可以為實務工作帶來改變，卻尚無後續可行性研究出現，只是重複提出相同觀點及建議。

過往研究給出兩種聚焦方向：一為刪減目前政風工作項目，如維護業務甚或是肅貪查處業務，將政風工作聚焦於防貪工作，落實政風內控角色。而現行績效制度將肅貪比重調降，似乎某種程度宣示政風工作將趨向強化防貪弱

化肅貪，而與刪減政風工作項目的建議似乎有所呼應；一為推動職權行使法，透過其中部分條文的規範將可預見的加強政風人員調查權，為肅貪查處工作執行帶來新力度，同時帶動稽核工作執行順暢度。

本研究以生存危機感為出發點，初步認為「核心工作不明確」為造成此一現象的原因之一；透過制度與文獻回顧，發現多份研究提出「聚焦政風工作」建議，惟尚未能解除「生存危機感」；而過往研究中未能取得民選機關首長對政風工作的看法，但首長對政風工作是否得以順利推動甚至「政風人員在機關內是否順利生存」應為重要關鍵；綜合上述，本研究選擇以民選首長為研究對象，提出以下研究問題：

- 一、民選機關首長如何看待政風生存危機感？
- 二、民選機關首長對於政風工作的印象與期待為何？
- 三、民選機關首長是否同意政風工作聚焦相關建議？
- 四、以首長觀點，政風應行聚焦的核心工作為何？

參、研究方法

本研究以深度訪談方式進行質化研究，以下說明採用訪談為唯一途徑之理由及設計內容：

一、採用深度訪談理由

深度訪談目的在於透析訪談的真正內幕、真實意涵、衝擊影響、未來發展以及解決之道（萬文龍，2004），本研

究並非對受訪者態度的測量，而在歸納受訪者對研究問題的描述和觀察，以利掌握問題的脈絡，從而提出結論及建議。

本研究在執行訪談時，問題設計選擇依研究主題設定題綱，並可於訪談中適時修正題目及其提問的半結構式訪談(潘中道、賴靜宜、王琇婷 譯，2016：222-228)。

二、訪談對象

有鑑於過去的研究中，鮮少訪談機關首長，其中民選首長更是缺乏，然民選行政機關首長，是政風工作能否順利推動的關鍵。依據政風機構人員設置管理條例第二條及第九條，政風人員同時受廉政署指揮監督，並應秉承機關長官之命依法辦理政風業務。事實上，機關首長對政風工作內容及方向的接受程度，應為支持政風工作與否的重要因素，而機關首長對政風於機關內所扮演角色的期待，也有可能左右政風工作在該機關的走向，故而了解機關首長對本研究所探討議題的想法有其重要性。

由於民選首長背負廣大選民的期許，在政策規劃上或與過去研究所訪談的區長(戴雅芹，2017)有著不同考量；而政風人員於各類案件簽辦中，或有著與業務單位甚至首長不同的想法與建議，是否能為民選首長所接受？這也是政風工作推動上一大挑戰。

本次研究係以新竹縣為研究範疇，訪談對象選擇縣級

機關首長，透過地方最高行政機關首長的高度，有助了解本次研究議題；另選擇訪談初次當選、連任之鄉鎮市首長各一位，藉由接觸政風工作之時間長短不同，嘗試找出對於政風工作觀點之異同。藉由訪談不同層級、與政風接觸經驗各異的機關首長，歸納分析本次研究議題。

依上述訪談對象基本條件進行篩選及邀請，擇定訪談對象三位，其中受訪者A為縣級機關首長，具有超過40年的公務體系經歷，曾擔任中央三級機關首長，後至本縣縣政府服務，為受訪者中與政風人員接觸時間最長者，自初任公務人員至擔任縣級機關首長均有所接觸，並與政風人員互動密切，擔任首長期間經常性親自主持廉政會報等政風重要會議，且具備橫跨人二、政風、廉政各時期接觸經驗，可提供深度、廣度兼具之意見。

受訪者B為連任之鄉鎮市長，與政風人員密切接觸時間接近7年(以訪談進行時間110年7月計算，下同)，於任內經歷3位政風主管，均有良好互動，且經常要求政風主動參與各項業務，對於政風工作有一定程度之認識與期待，可提供明確意見。

受訪者C則為初任之鄉鎮市長，以機關首長身分與政風人員接觸近3年，經歷2位政風主管，之前擔任民意代表時，亦與當時公所政風主管有經常性互動；受訪者C為三位受訪者中最年輕者，也是新竹縣13鄉鎮市首長中年輕一輩，觀察視角或許有所不同，或可提供較具突破性意見

與建議。

三、訪談題綱

訪談題綱設計如下表，實際提問內容及順序視訪談狀況進行調整：

表 3-1 訪談題綱及對應研究議題

題綱內容	對應研究議題
1、請問政風機構給您的印象為何？您是否清楚政風工作的內容？政風工作大致包含維護(公務機密與機關安全)、預防、查處等 3 大面向，您是否知道分別所代表的工作內容？您是如何得知的？	1、民選機關首長如何看待政風生存危機感？ 2、民選機關首長對於政風工作的印象與期待為何？
2、透過上面的工作內容，您認為機關內的政風工作應該著重在哪個面向？為什麼？或是說，您認為政風單位應該在機關內扮演哪種角色(例如幕僚、內控、興利、正義、揭弊、洗冤等)？為什麼？	以首長觀點，政風應行聚焦的核心工作為何？
3、請問您知道政風體系由法務部廉政署透過績效目標管理制度加以評量政風工作表現優劣嗎？您知道前面談的 3 大業務面向各自有績效比重的落差嗎？而在 108 年以前，查處績效比重為 42.5%，您聽到後的感覺是什麼？為什麼？您覺得這樣合理嗎？為什麼？	民選機關首長對於政風工作的印象與期待為何？
4、如果您對剛才所講的查處績效比例感到驚訝，那接著請問，109	

<p>年之後，查處績效比重降低到 32.5%，與往年相差 10 個百分點，您的感受又是如何呢？有影響您剛剛的看法嗎？為什麼？您認為這樣降低好嗎？為什麼？那降的夠低嗎？還是其實應該更加強比重？為什麼？就您的感覺，查處績效在機關政風工作應該落在百分之幾？為什麼？</p>	
<p>5、延續剛剛的問題，請問您感覺在查處績效比重調整的前後兩個年度，機關內政風人員在推動業務上有差異嗎？還是說，沒有感到任何差異？您覺得這是為什麼？</p>	
<p>6、在探討政風核心工作時，發現之前有研究者建議將部分政風工作做刪減，例如機關維護或是查處，您贊成嗎？贊成或反對的原因是？如果真的做刪減，您覺得哪個部分可以刪掉？理由是？對機關會有影響嗎？</p>	<p>民選機關首長是否同意政風工作聚焦相關建議？</p>
<p>7、承接前面的問題，另外有一些研究者提出修訂政風人員職權行使法，其中部分規定賦予政風人員調卷、約談等職權，廉政署也曾於 106 年發出一篇新聞稿，打算修改政風機構人員設置管理條例第九條跟修訂政風人員職權行使法，其中一部分效果會讓政風人員執行業務具有獨立性，以及提供政風人員職權的法源依據，您的看法是？贊成嗎？原因是？</p>	

<p>8、前兩個題目內容其實都是試圖幫政風工作聚焦，找出政風核心工作內涵，請問您覺得政風工作有聚焦的必要嗎？為什麼？對機關會是好還是壞？</p>	<p>1、民選機關首長是否同意政風工作聚焦相關建議？ 2、以首長觀點，政風應行聚焦的核心工作為何？</p>
<p>9、請問您目前對機關內政風工作的推動情形滿意嗎？為什麼？有沒有需要改進的地方？或是繼續保持的地方？對於政風處或是廉政署有沒有任何建議？</p>	<p>1、民選機關首長對於政風工作的印象與期待為何？ 2、以首長觀點，政風應行聚焦的核心工作為何？</p>

肆、訪談結果分析

深度訪談共完成縣級首長-受訪者 A、已進入第二任任期之鄉鎮市長-受訪者 B 及初次當選之鄉鎮市長-受訪者 C 等三位機關首長，順利取得不同層級、經驗各異之首長觀點。訪談以半結構式、面對面對話方式進行，由筆者進行發問並視受訪者回答情形適時調整問題內容及追加問題；其中訪談受訪者 A 及受訪者 B 時，另有該機關政風主管陪同；本研究審查人陳俊明副教授並一同出席訪談受訪者 A 場次。

以下就本研究主題進行訪談結果分析民選首長觀點：

一、民選首長看政風人員的「生存危機感」

探討形成生存危機感之原因為本研究重要動機，但於訪談題綱中未有直接明確對應問項，因如直接以此內容提

問，可預期機關首長無法理解機率將偏高，故「生存危機感」係於向受訪者簡述本研究動機、議題時帶出，觀察受訪者反應及應答內容適時進行釐清，並於「政風工作內容」相關問項中請受訪者回答對政風機構的印象。

關於本議題，筆者在前面探討中，提及可能因素有二，分別為「『血統』帶來的原罪」及「核心工作未明確」；前者因筆者認為政風工作轉型已久，應不是主要原因，而在與其他職系比較後，認為主要原因應該是後者，加上瀏覽近 10 年間有關政風工作研究文獻多有聚焦政風工作之建議，更加認為生存危機感繫屬於核心工作不明確，並嘗試透過本次研究界定政風核心工作。

在訪談過後，發現三位首長對現在政風的個人觀點是認同、接受的。其中受訪者 C 聽到筆者提及「生存問題」時，第一時間反應是質疑生存危機感的存在；而訪談受訪者 B 時，以「同仁對政風有隔閡感」為講述方式，受訪者 B 認為這部分的感受跟政風人員本身的態度跟做法有關；受訪者 A 對現行政風工作則是正面評價，認為政風的存在是公務員之福。

不過，訪談過程中也可以聽到首長描述自身或同仁對政風的負面感受。受訪者 A 以「敬畏」來形容初任公務人員時對於人二的感受；受訪者 C 則是表示以前所有人都認為政風就是來打聽案情的、不是來宣導的；訪談過程提到查處工作比例是否需要降低時，受訪者 C 認為縱使將查處

工作從政風工作排除，現階段大家對於政風的印象也是很難轉變；受訪者 B 則轉述自身聽聞同仁的類似講法，認為政風是來辦案拿績效的。

從對人二的「敬畏」，到給人「就是來打聽案情的」的感覺，這樣的負面評價跟政風歷史角色有關，也跟工作內容有關，已經形成既定印象。而受訪者 B 所說的跟政風人員本身的態度跟做法有關，受訪者 C 有著更明確的看法：

政風把查處跟預防放一起，就會變成看你政風本人的做法跟想法而已，如果你的想法、看法跟心態是想說我是不希望讓同仁發生問題，那你在預防這個部分就會非常確實認真，只要人家一走偏，你馬上就會去制止他，馬上就去勸他。如果你的心態是我就是要查處，你就是一直在觀望，預防的部分就帶過嘛，或者是做一些書面宣導、公開場合念一念講一講，然後每天都是在睜大眼睛看哪個同仁，我就處理它，查處的部分一有確定事實的時候我就有績效。

受訪者 C 提出了他對現行政風工作的觀察，在兩大類工作項目中，政風人員如何從中選擇？選擇的結果，會影響到執行政風工作的樣貌，連帶的就牽動到機關同仁對政風的印象。

就訪談結果來分析，政風人員的「生存危機感」先是

來自於「血統」給大家的印象，目前機關內年資超過 30 年的資深同仁，且不論是否身居高位，政風的歷程他們都參與了，而經驗傳承不只是工作內容，還包含對機關及地方的觀察，更加上對各單位的評價，政風單位自不能免於其外，對政風的既定印象也在傳承範圍；再者，在既定印象下，或許部分政風人員選擇重心是查處業務，並進一步呈現在執行工作方式上，也讓同仁有了再一層的負面感受。

二、民選首長對政風工作內容的認識程度

為了解受訪者對於政風工作各面向了解程度，題綱中規劃請受訪者就所認識的政風工作內容作敘述，惟執行上三位受訪者均於筆者做完研究簡介後，直接敘述政風應該扮演的角色，所以提問方式、順序與規劃不同，改以穿插分散方式詢問，或由回答內容中判斷受訪者對於工作內容了解程度。

訪談發現，首長對於政風工作三大面向所代表的工作內容並不熟悉，其中受訪者 C 提到對維護工作細項不了解，而受訪者 A 於訪談過程中對於維護及查處業務請筆者定義內容。

然就首長的高度，確實不用詳細了解所有業務內容，業務的執行是各單位的責任，首長是負責政策擘劃的角色。如果要讓首長了解政風工作內涵，應該是該機關政風主管要主動說明的，這是日後各政風主管可加強的部分。

三、民選首長心中的政風角色定位

有關機關首長對政風工作的期待，訪談中請受訪者回答政風工作應著重哪個面向，三位受訪者不約而同回答政風要注重「預防、協助的工作」。

受訪者A表示非常認同目前廉政署強調預防的作法：

等於說，你好好去做，還有人會關心你、幫助你，來排除困難，或是幫你解決困難，或是幫你從那個地方拉回來，以免觸犯了什麼法條，或觸犯了什麼東西，就是可以有一些示警作用，我覺得這是很棒的。

訪談中可以發現，三位首長對於政風預防工作較為熟悉，認同度也較高，著眼點都相同，都希望政風發揮「風險管理」的功能；受訪者C表示希望政風可以在各類業務推動上進行了解與把關；受訪者B也表示類似意見，希望政風是以「預防」為重點，而不是有不法案件發生再進行查處。

這與當前廉政政策理念相符，或許與廉政署一再對外宣示的內容有關，也或許跟機關政風主管執行政風工作的方式有關，三位首長對政風工作的印象是偏向預防的；受訪者A並表示，對於政風人員在政策推動上能適時提供協助，同仁都抱持感謝的心情，給予政風處極大的肯定。

四、民選首長對政風績效管理制度評論-查處占比

在現行制度的回顧過程中，發現績效目標管理制度各業務面向所占比重在 109 年有了重大變化，針對第 1 至第 4 群組肅貪業務比重從 42.5% 大幅下降至 32.5%（以上比重均含評價項目），三大業務呈現較為均衡形勢。制度的變化，或許會影響業務執行的面貌，而帶給機關同仁不同的感受，所以筆者以肅貪（查處）業務的比重變化進行提問，從中了解首長對業務比重安排的感受。

在訪談受訪者 C 的過程中，績效比重的話題有著因第一次聽到不太了解而做較中性的回答，到反覆思考後做出較批判性的回答的轉變，這樣的反應或許套用到大多數的機關同仁都會成立。受訪者 C 最初聽到比重後，先是點出了政風人員執行業務上的壓力，也透過這樣的制度推論政風人員感受到被排擠的可能原因。他進一步思考後提出：

不過這個比例他們也不知道啊，會不會行為上、言語上，讓他們覺得說就是要找一些缺失就是要找一些案件出來，為了績效、為了業績、為了我自己職務的問題。可能這樣子造成大家對政風單位有一個戒心，能不接觸就不要接觸。沒有很重要的事情也不要來找我。被政風找的時候，就會很擔心是什麼事情，有可能讓他整個晚上睡不著。

這個觀點提供進一步觀察績效制度對同仁執行業務取捨的影響，並且描述了機關同仁對政風進行探詢、調卷時的反應。

而在繼續詢問績效比重的調整時，受訪者C認為調整沒有太大的意義，同仁並不會因為這樣的調整而改變他們的看法，並在反覆詢問及思考的過程後，受訪者C提出了這樣的批判性回應：

我又想了一下那個比重，不對啊，那你們不就把這些人都當成嫌疑犯？都當成壞人？那你們一定會受到排擠啊。

這樣的回答，直接指出了某部分政風人員的想法，或許是少部分人，也或許是某機關真的充斥貪瀆不法，不過，受訪者C無疑給出了值得政風人員深思的議題。

在訪談受訪者B時，因受訪者B在過程中對政風展現強烈的信任感，並再次強調他希望政風多參與業務推動的態度，在問及績效比重查處佔42.5%時，受訪者B表示無任何不妥，所以在績效比重上，筆者未加以深入詢問。

受訪者A則是在訪談過程中，直接描述了三大業務面向在他心中的理想比重，認為預防應該是百分之五十、維護百分之二十、查處百分之三十；受訪者A再次強調了政風在機關內應該以預防為重。

綜觀三位首長對這個議題的回應以及希望政風在機關

扮演預防角色的觀點，現行政風績效目標管理制度所訂定三大業務比重是不符合首長期待的，縱使各為百分之三十幾的均衡樣貌，仍不及首長心中預防為重的理想比例。

五、政風工作聚焦可行性-首長觀點

在文獻回顧中，有多篇研究都對現行政風工作提出了聚焦的建議，大抵分為三大方向，一為「排除機關維護工作」，二為「弱化政風擔任揭弊者的角色」，三為「推動政風人員職權行使法」。本研究將聚焦建議向首長提問，透過首長的角度觀察其可行性。

(一)民選首長不贊成排除機關維護工作

針對此項建議，三位首長均無正面肯定，甚至受訪者A直接表示維護工作由政風負責會是較好的選擇：

我們有警衛啦、有警察啦、或者有這些行政處秘書單位有負責機關的安全，門窗有沒有上鎖這些庶務工作是由他們負責，但是有所謂的維護整個機關的時候，如果政風處可以出面一下，再統合一下，大家會比較信服。

協調的角色，他是可以發揮的，而且由政風處來做是最適當，這是我個人的看法，這是不能廢掉的。

受訪者B對於維護工作的看法則是偏向預防的角度，希望政風針對維護工作所涉及面向進行教育訓練，

如現階段強調的資訊安全，就需要持續的教育訓練。

而向受訪者 C 問及工作項目聚焦議題時，針對排除維護工作並無表示可否，而是就查處工作討論較多。

(二)民選首長對於「弱化政風擔任揭弊者的角色」建議反應不一

有關此項建議，筆者以「查處工作」取代「揭弊者」進行提問，三位首長各有贊同弱化與認為政風仍應執行查處工作者，惟查處工作於首長心中之定位與現行政風人員所執行的內容或有其差異，以下分別說明。

受訪者 C 贊同弱化查處工作的建議，主要論點為「查處案件有其他單位可以負責」，他表示：

我覺得是還有非常多的單位可以做查處的動作，不是只有政風可以做……查處的部分，等於是人家已經有發生一些問題，或是給人家投訴檢舉的時候，我認為辦這種案件的還有很多單位，有廉政署、有調查站、有警察局、有地檢署，有很多單位可以辦違法的事情。而真正在機關內做預防宣導、預防犯罪、或預防一些不管是跟廠商啊跟人家接觸或是收賄的問題，這個預防的動作就是政風來做。

而受訪者 C 也提到政風人員在預防及查處之間抉擇的掙扎，也是集預防與查處於一身的政風工作所面臨的

矛盾之處：

有些人就是會觀望，就在等你出事情，看著一些同仁可能走向出問題的狀況，你不去講他，因為現在講他，後面我就沒績效啦，有時候會讓你們自己在掙扎，我到底是要做預防還是查處？

這樣聊下來，我覺得越聊越矛盾，你又要做預防又要做查處，那查處到人，就是預防沒做嘛，那你預防做太好，就沒有查處機會，這非常矛盾啊。

有關弱化政風查處工作甚至排除的議題，受訪者A跟受訪者B有不同於受訪者C的意見，兩位首長都認為政風仍然應該辦理查處工作，透過行政調查先行協助同仁釐清案情，並提出適當應對方案及後續建議，適度降低同仁傷害。

受訪者A對於針對查處工作的提問先是反問查處工作的定義，是像檢調單位的辦案嗎？經過說明後，受訪者A針對行政調查部分表示：

行政調查我覺得是應該的，這個功能不能廢掉啊，他不是說去辦案，這個查案我覺得是正確的，他可以早期就掌握住一些正確的一些事證，這個也會讓機關首長有一個了解全貌，

有一個底。

受訪者 B 對於查處工作執行的方式提出了他的看法：

查處不是沒有必要啦…你把資料丟出去，他還可以幫同仁，他是惡意的還是不小心犯錯的，不小心犯錯的，就可以主動去協助他，把它降低嘛…

有關於查處的這個部分，我剛講的，不是沒有必要喔，他也是有必要，但他站的立場是把事情釐清，了解同仁的那個，然後你後面是不是有機會去協助到同仁，讓他不要，無心之過去變成大錯，然後被判刑的很重…

B 公所政風室主任補充說：

像查處案件，首長就是看我們釐清完，會去判斷這個同仁是故意的還是無心的，如果今天是故意的，首長就會覺得就照一般該怎麼做就怎麼做，但如果今天假設真的是無心的，就希望我們這邊不管是怎麼樣就是先保住他的工作權什麼的，看怎麼樣去協助他。

從受訪者 A 及受訪者 B 的回答，不難發現他們對查處工作的定義與現行廉政工作手冊及績效管理制度所稱的查處工作有所不同，受訪者 A 或許是訪談過程中由筆

者及政風主管說明的內容所導致，而受訪者C則是有自己認定的內容。

兩位首長就查處工作中的行政調查對此議題進行判斷，提出了政風仍須辦理查處工作的看法，並且從訪談過程中可以感受到，在兩位首長的認知裡，查處的樣貌其實偏向預防工作，一樣強調從中協助同仁，先行審閱案件內容，並提供對策。

而從受訪者A的回答中，他認為行政調查是應該的，換句話說，如果政風查處是以檢調偵查案件方式辦理的話，是否就會不認同？其實政風查處與案件偵辦的目的性有高度重疊，本質頗為接近，較為可惜的是，訪談中未就此點進行追問。

不過，仍然可以從兩位首長的看法得到一個結論：政風如以協助同仁的立場出發，辦理行政調查是能被機關接受的。

(三)民選首長反對推動政風人員職權行使法中部分條文

在政風人員執行業務時，偶而會遭受到來自機關的阻力，例如首長不同意調卷、同仁不配合稽核或訪談等情形，過去研究建議透過制定政風人員職權行使法，透過部分條文賦予政風人員執行職務時的法源依據及權限，廉政署亦於會議中研議過此一方案，雖未有實際推動成果，然此一構想依然存在於不少的政風人員心中。

訪談結果中，除受訪者 B 表示無意見外，受訪者 A 及受訪者 C 均明確表示反對，並表示如訂定此一法律，政風人員必受到更大的排擠，將自絕於機關之外。

受訪者 A 以「尚方寶劍」來形容這個條文構想：

如果你訂了之後，變成政風處就不是這個單位裡面的單位了，就表示說，我在你機關首長統領之下，我另外還有尚方寶劍，這個時候你就會自絕於這個單位了，因為你還可以強制查我啊…隔閡感更重，這個我覺得可能不太恰當。

受訪者 C 認為這樣的法規制度等同是把首長架空，並且提出質疑：

那這樣不對啊，你等於是把我們架空啊，那我根本就沒有主管權了，最基本的最高行政首長你就不尊重了，那你直接叫檢調來調卷就好了。這樣會不會像當初檢察官開搜索票一樣意思，會不會濫用呢？

好啊，那既然這樣講，那你查處的部分要了解一些內容，很簡單嘛，所有業務你們政風都來會簽、都接觸到了，那你認為要保留的那你就自己把它留起來，那會簽過你也有印象嘛，那要不要記錄起來、後面要做什麼動作，

*那有沒有公文機密的問題，那你自己要去承擔
嘛。*

兩位受訪者明確表達了他們不認同提高查處能量條文的設計。

六、首長建議事項

訪談過程中受訪者除回應提問問項外，也講述到對於政風工作的期待與建議，筆者整理成以下三個建議事項：

(一)民選首長希望政風工作方向以預防為主

訪談的最後，筆者請受訪首長對政風工作提出建言，所得到的回應依然是強調政風在機關內要擔任預防的角色，受訪者B表示政風不能有要辦案的心態，而受訪者A就現行政風工作的觀察提出這樣的總結：

*我是覺得說，現在政風其實不是政風了
啦，應該要有這樣一個想法，政風就是跟我們
一起的，以新竹縣來講，就是縣政團隊，他來
幫我怎樣把施政做到盡善盡美，讓他能夠在速
度上可以加快，不會有阻礙，或是說有阻礙要
幫忙排除，來達到我們的目標，我想這應該是
這樣來想。*

觀察首長的想法，不難發現對於政風工作，首長要的就是預防工作，而不會想要政風人員辦理查處工作，雖然受訪者A跟受訪者B在訪談中表示查處工作仍有其

必要，但在最後的意見中，其實完全見不到查處的字眼出現，甚至隱約透露出政風在機關內不要辦理查處工作的意涵。

受訪者C對查處工作更提出了「切割」的建議跟可能帶來的益處：

以我來講，我是希望可以分開，你們政風主任就是做一個預防，做一個機關的維護，這兩個部分是你們直接接觸到的。

如果可以切割掉的時候，你在機關內比較不會被誤會，也比較不會讓人家把你們排除掉嘛。

(二)首長希望政風人員對業務的介入要更全面、時機點要更早

三位受訪者不約而同提出這樣的觀點，認為政風人員應該了解各項業務，並且早期介入，甚至政策形成的過程就參與其中，可以更全面提供協助，更可以避免風險發生，也可以讓同仁有安定感，降低業務單位的疑慮。期待政風可以協助檢視業務執行上有關法規層面可能遭遇的問題或是可能出現的風險，及早告知同仁，並提供解決方案，擔任機關內專業幕僚的角色。

受訪者B表示，公所業務希望政風全面參與，不只是監辦採購，而是各項業務都一起討論，透過首長的要

求，政風工作深入各業務面向。

受訪者 C 對政風有著一樣的要求，針對可能產生爭議的案件會主動公開指示政風進行了解，一方面避免爭端發生，一方面也讓其他同仁降低疑慮。

受訪者 A 對於政風處可以主動參與政策推動是贊同的，並且認為這樣對業務單位非常有幫助：

一個政策要形成的時候，其實政風是可以加入的，讓他了解，我覺得這個是非常正確的，我絕不會排斥，而且我是贊成的。

我們政風處，幾個大案子都有參與，我們有感覺到，這個讓政風處來參與，對同仁有安定的力量。

首長希望政風預防工作要進入到業務各層面，而且要早期投入，這樣的作法或許有助於消除政風與各單位之間的隔閡感，更加融入機關，不再讓業務同仁有政風置身事外的感覺，也可以早期發現風險所在，避免風險實現；但，換個角度想，會不會各業務單位都希望政風變成「背書」的單位？政風涉入越深，是不是會產生這樣的疑慮？如何把持份際，在提供建言的同時，又可以明確決策主導權的歸屬，是執行上值得思考的面向。

(三)首長建議政風人員要更融入機關，加強與同仁互動

就受訪者觀察政風人員執行業務過程，他們提出了

希望政風人員要融入機關、與同仁互動要再多一點，跟同仁傳達正確觀念，如此可降低政風與同仁之間的隔閡感以及風險實現的可能性。

受訪者 A 表示政風應該多與各單位互動，可有效提升互信度；受訪者 C 進一步說明他心中政風人員與同仁的互動模式：

政風人員要去跟人家『盤擱』（台語 有交陪、博感情之意），才能介入比較深，也可以發揮牽制或預防的效果…政風要跟機關同仁融合在一起，要去接觸，才能提早有效預防違法發生。

這正是廉政署一直強調的「行動政風」理念，政風人員要走出辦公室，跟同仁建立聯繫，隨時可以交換執行業務的意見，除了達到相處融洽的目的，也能即時掌握機關風險，提早發揮預警成效。透過首長的回應，也印證這個理念的正確性，並且符合首長期待。

伍、結語

本研究以深度訪談方式取得民選機關首長對政風工作的看法，並將文獻回顧中所歸整得到的政風工作聚焦建議納入訪談問項，藉此了解首長對這類建議的想法，最後請他們對現行政風工作提出建議，以社會科學研究方法彙整不同層級、不同經驗的首長意見。以下就訪談分析結果加入筆者實務執行政風工作經驗，提出研究之發現及建議。

一、研究發現

本研究以政風人員在機關要先「求生存」的集體意識為研究動機，就自身經驗觀察政風工作特性時，認為危機感部分原因來自於「核心工作不明確」，思考透過研究方法找出政風核心工作為何，進一步解開生存危機感。在深度訪談三位民選首長後，就訪談結果融入政風工作經驗，對本研究議題及目的有以下發現：

(一)生存危機感來自刻板印象及政風查處角色

從訪談首長的結果分析，不難發現同仁對政風的隔閡感甚至排斥感源自「政風就是查辦案件」的刻板印象，加上政風人員對於工作重心的選擇，如以查處工作為優先，則可能加深負面印象。而由訪談結果對照筆者在政風工作中感受、聽聞到的經驗，確實可相互印證。

筆者曾經聽聞某些資深政風前輩會恐嚇機關同仁，要求同仁配合他，不然就會查辦該名同仁；資深前輩用以往忠誠調查職權所帶來「令人敬畏」的「力量」，持續在機關同仁面前展示他的「威、權」，縱使時代變遷，政風工作早已非當時的樣貌，不過，這類的前輩依然讓機關同仁感到「敢怒不敢言」。筆者相信這樣的資深前輩絕非個案，而機關同仁之間的口耳相傳，常常有著「壞事天下知」的效果，更加固著了同仁對政風的負面印象；也如筆者在訪談分析中所提，機關內資深前輩對資淺新進人員的「傳承事項」中，也會包含對政風的印象，雖

說人員會更替，但「口碑」卻長存於代代口耳相傳中。

而查處工作也是造成同仁刻板印象的原因之一，雖然政風人員不會在機關內大肆宣揚查處工作，但每每機關爆發貪瀆不法案件時，常常同仁第一直覺就直指政風，認為一定是政風出手的。在這個時候，似乎大家暫時遺忘了案件本質是不法的、是不被容許的，只是會覺得政風把同仁法辦了。再者，政風受廉政署指揮是眾所周知的，當案件偵破時，新聞畫面呈現的是廉政官帶著犯罪嫌疑人進入地檢署；而廉政署身為廉政專責機構，肅貪為職責之一，且民眾對廉政政策也有「調查起訴貪污」的期待；綜觀很多層面，都讓政風與辦案畫上等號，連筆者與非公務體系友人聚會時，也是會被以偵訊過程的戲劇橋段當成談天說笑的題材。「政風負責查辦案件」在公務同仁與民眾心中已經是既定印象，也造成政風如果詢問業務辦理情形，很容易造成同仁緊張，深怕是在偵辦案件，自然會想與政風保持距離。

藉由訪談結果及後續分析，筆者發現引發政風人員生存危機感的重要因素是「刻板印象」，同仁不是不知道政風工作的內容，反而是因為知道政風查處的角色，進而選擇疏離政風。在這樣的環境氛圍中，政風人員的生存危機感油然而生，進而形成在機關內要先「求生存」的想法。

不過，這幾年來，透過不斷強調政風工作以預防為

優先，加上機關新進同仁觀察政風的工作方式轉變，「口碑」漸漸有變化。以新竹縣來說，經由訪談首長發現，從縣政府到基層公所，機關首長或同仁對於政風的接受度已有提高，雖然政風人員間傳承的「求生存」議題依然存在，但整體而言，機關對政風不友善的程度有所降低，只要政風人員以預防角度推動工作，生存的挑戰已不再艱鉅，這也是筆者所實際感受到的。

(二)機關首長接受現行政風工作型態，但對工作內容的認識略有不足

訪談發現 3 位受訪者對於政風工作的印象及期望都偏向預防工作，希望政風能協助機關及同仁免於違法，共同順利推動政務。

當與受訪者提及政風績效管理制度時，其中受訪者A提出他心中理想的比重，認為應該再加重預防的占比，受訪者C更點出了工作執行中的矛盾，更於後提出了可以切割查處工作的建議，由此觀察，民選首長對於現行政風績效管理制度應認為仍有改變空間。

而在訪談過程中，筆者發現首長對於現行政風工作內容並無法了解全貌，想必同仁也會有相同狀況。筆者認為，同仁對政風的隔閡感是主要因素，當對一個單位有負面印象時，自然不會想去了解他的工作內容，這是非常正常的情形；另一個因素可能是機關每個單位有各自業務需執行，對其他單位的工作職掌至多認識概況，

而無法完全了解；隔閡感加上各自業務職掌本就不同，造成同仁對政風不了解的狀況。

但這對政風工作的推動是不利的，縱使推動預防工作也會遭受阻礙，要辦理行政調查就更不在話下。其他單位或許可以在不被了解的狀況下繼續推動業務，但政風工作無法閉門造車，要達成首長的期待與建議，政風必須融入機關，與同仁有良好互動，所以讓同仁了解政風工作內涵有其必要性。

(三)首長認為政風人員應更努力融入機關

在訪談過程中，三位受訪者均有提到政風人員要多與機關同仁接觸，這是他們的期許，但也某種程度顯示出，就首長的觀察，部分政風人員並未與機關同仁有良好互動跟往來。

就首長的觀點，政風人員要融入機關，是為了要了解業務推動過程，從中提供建議，落實預防工作。而且透過與同仁的熟悉，也可以掌握到無法呈現在文書上的訊息，有助於了解全盤狀況。

筆者認為，能夠順利推動政風工作，有一部分來自機關同仁「願意講」的助力，透過同仁所講述的訊息，或許可以察覺在公文程序、內部會議以外的事情。如何讓同仁願意跟政風分享消息，就需要政風人員多與機關同仁接觸，過去的「佈建」目的在收集情報以便辦案，

現在的「接觸」目的在了解更多訊息以便進行預防。

另一個層面，藉由加強交流，讓機關同仁了解政風定位已經不同以往，是以預防為出發點，協助同仁執行業務過程符合法規，也讓政風人員更了解同仁辦理業務所遭遇各項情況，提升雙方互相了解程度，建立夥伴關係。

(四)民選首長接受政風及早介入業務推動及參與政策方向討論

透過研究發現，首長歡迎政風在業務推動初期即參與其中，可以在早期即提供建議，協助辨識風險，進一步避免風險實現，將政風工作帶入各項業務層面，創造與機關共榮的契機。

現階段，政風主管可與機關首長進行對話，讓首長更清楚知道預防是政風重點工作，而非查處工作，並說明政風參與政策訂定過程的重要性，以及可以提供的協助內容，政風將是首長推動政務不可或缺的重要助力。

或許，有些政風同仁會質疑，這樣的全面參與，會不會產生政風淪為背書單位的負面影響？答案是，不會的。在政風調整工作內容及方式後，自然機關同仁會將政風視為同一陣線，在團隊中政風有著必要的功能分工，而所做成的決策，都是經過共同討論所產生的，並且在過程中明確主導權的歸屬，自然不會產生政風負責

背書的疑問。

(五)過往研究所提政風工作聚焦建議，以首長角度而言，部分可行，部分有待商榷

本研究將過去研究所提三種聚焦政風工作的建議向民選首長提問，得到首長明確的回應與建議：

1、維護工作仍應由政風執行

過往研究部分建議將維護業務回歸機關內專責單位，然就訪談結果觀察，首長對於維護工作雖無完整性的了解，然因其對於政策推動上無直接相關性，且工作內容與機關安全有直接關聯，所以不會直接贊成刪減維護工作的建議，至多是比重上無需太重，例如受訪者A所建議的百分之二十即足。換個角度看，如果這一項工作是機關業務的必要環節，政風不做，又要叫誰做呢？以首長的角度，工作分工下，各項業務有相對應的單位執行即可，至於是哪個單位做，似乎不是第一個需要考慮的，或許就像陳俊明老師所評論的：「機關維護工作，你們跑不掉啦，你政風單位出來講跟秘書單位出來講就是不一樣，機關裡面有政風單位出面，那個威望不一樣。」

2、現階段政風仍應繼續執行查處工作，然排除查處工作的建議有考量空間

對於弱化揭弊者角色的建議，受訪者C認為查處

工作還有很多單位可以執行，而贊成這樣的建議。受訪者 A 與 B 則認為政風仍然要執行查處工作，只是他們對查處工作的定義似乎僅為現行查處工作中行政調查部分。

受訪者 C 所回應的內容，似乎將查處工作限縮在案件偵辦，然就政風而言，查處工作著重於案件的前階段，例如發掘貪瀆線索、辦理專案清查、執行行政調查等，而案件進入偵辦程序後，政風人員是無須也無法參與的，至多協助蒐集資料、提供行政協助等。然而，整個查處工作的目的就是「主動發掘並處理本機關及所屬機關員工貪瀆不法或行政違失事項」（廉政工作手冊，2015：579），是以懲罰不法為出發點，其實與檢警調偵辦案件的目的是相同的，若從這點思考，確實，還有很多單位可以辦理查處工作。

雖然查處的目標案件是針對「已發生或正在發生」的貪瀆不法，但在發掘線索的過程中，政風人員無法確信該案件是否已達犯罪，平心而論，連檢察官將案件起訴時都無法達到百分之百確信，更何況是只能進行行政調查的政風人員；換個角度看，有多少被以貪瀆線索提報的案件其實還未到構成犯罪的要件呢？而這類案件如果以預防角度讓風險不為實現呢？然而在查處工作執行的過程中，政風人員的心態已經將其視為具有貪瀆不法的案件了，機關同仁也藉由自

身機關或他機關的經驗交流，一次次加深「案件會被查到就是政風報的」的印象。

從查處工作執行上的限制、面對預防工作的矛盾與查處工作還有其他單位可執行等面向考量，或許排除查處工作是可以考量的方向。

但由訪談結果也可得知，民選首長對於政風執行行政調查是可以接受的，也有著透過行政調查可以協助機關與同仁的想法。衡量各種調整方案均需要經過全面的考量與規劃，在尚未完成對「弱化揭弊者」建議的審慎規劃前，政風人員仍應繼續執行查處工作，以協助機關角度出發，可較為同仁及首長接受。

3、政風人員職權行使法規劃中有關調卷、訪談等提升查處能量之條文設計缺乏可行性

訪談結果呈現出了「執行者」與「被執行者」的兩端，當執行者希望有更高的權限、更完整武器、更便於執行的同時，被執行者的感受是不好的、不歡迎的。當一個背負著歷史觀感的政風，喊著要有更多「牙齒」的時候，是不是真的會受到更大的排擠呢？透過訪談，筆者認為，答案是肯定的。

過往研究中，曾就訂定職權行使法提出推動期程、配套措施等相關建議，而在這次訪談後，筆者認為，就算這部法律的說帖再完整、配套再完善、推動

過程再如何循序漸進，當真的完成立法之時，政風人員可能要做好準備，迎接更不友善的工作環境。

另外，環顧機關內其他單位，除主計單位於會計法中訂定如內部審核需要時，業務單位須配合提供文件外，並無任何職系特別制定職權行使相關法律；但主計單位在機關同仁觀念裡並非如政風具查辦案件職權，機關同仁對此一條文並無特別感受，甚至是渾然不知；如政風透過制定政風人員職權行使法，而其中部分條文賦予政風人員較高調查權能，則非常有可能就像受訪者 A 所說自絕於機關之外了。

(六) 首長態度具有高度影響力

在受訪者的機關內，首長認同政風所帶來的助益，確實協助政務推動及避免同仁違法，在該機關內政風工作的推動是順利的，而綜觀新竹縣政府轄下各機關內政風機構推動工作情形大致未受阻礙，以此觀察，筆者認為與機關首長態度有極大關連。當首長對政風單位保持接受、支持的態度，機關同仁接受度也會同時提高；而首長認同政風工作所帶來的幫助時，政風單位與機關內各單位互動便會順暢許多，呈現正向循環。

換言之，政風人員如能與機關首長建立共識，保持良好互動、暢通的溝通方式，機關內同仁自然可以降低疑慮，在訪談過程中，受訪者也都提到，政風如果常常與首長互動或與同仁交流，同仁對於政風的一舉一動就

不會過度想像，從而降低對政風的排斥感。

戴雅芹(2017)研究也指出「機關首長的支持與否影響公所政風工作的推動」，本次研究透過訪談民選首長也得到相同的結果，兩相印證，機關首長確實對政風工作推動具高度影響力。

筆者認為，機關首長對政風的態度有其指標性意義，同仁也會觀察首長態度而決定與政風互動的模式，如何爭取首長支持、化解首長疑慮，是政風人員的首要目標。

(七)政風核心工作應為預防工作

訪談發現，首長一致希望政風人員要以預防、協助角度推動工作。衡諸現行政風工作包含維護、預防及查處三大面向，然以機關首長角度觀察，預防工作應為重中之重，受訪者A在查處工作(行政調查)仍應執行的前提下，認為預防工作應占整體政風工作百分之五十。然而受訪者A、B所認為的查處工作，在訪談論述的過程中，其實並未包含發掘貪瀆線索、提報政風資料等工作項目，與查處工作定義不盡相同。

甚至，受訪者C直接建議可以將查處工作切割，由包含廉政署在內的「其他單位」執行即可。在首長的觀念裡，政風人員既然是機關編制內人員，自然屬於這個機關，在三位受訪者的訪談過程，不斷接收到「政風是

直接在機關內的」、「政風與各單位都是屬於一個團隊」等訊息，首長期望政風是以機關的利益為考量，協助機關業務推動，廉政署自然歸成了其他單位。

在首長不斷強調政風預防工作的重要性的訪談過程中，首長心中所勾勒政風工作的樣貌就是預防，身處機關內的政風人員，以預防工作為政風核心工作變成理所當然的選擇；而查處工作，就訪談結果分析下，是導致機關同仁對政風存有隔閡感的原因之一，筆者認為查處工作的執行方式仍有思考空間，或許就如受訪者所提出的，政風在這個過程中依然以協助同仁為出發點，而非查辦同仁；最後維護工作部分，就工作目的而言，維護工作係避免機關遭受破壞或發生公務機密外洩等事故，整體來看，維護乃是廣義的預防，且在政風司時期，維護工作是屬於預防工作中分項之一，維護工作其實跟預防工作無異。

然而在法務部委託研究案—109 年廉政民意調查（陳俊明，2020）中，針對民眾對政府廉政政策與作為的看法進行調查，其中高達 40.7%的受訪者認為政府有效打擊貪污最應優先去做的是「調查起訴貪污」，其次是「制定法規防止貪污」（28.7%）。而本次訪談中機關首長希望政風以預防工作為優先，與民眾所期待不同，筆者認為可能原因為立場不同，機關首長均希望自己機關能不發生貪瀆違法事件，自然希望以預防為重；而法務部研究

案中，研究者發現「認為『調查起訴貪污』為政府優先工作的受訪者對於廉政工作的整體不滿意度顯著偏高」，換句話說，這些受訪者對於政府清廉程度並不滿意，所以較高程度希望以調查手段強化肅貪力道。

筆者認為兩者間並無矛盾，若政風人員將預防工作落實執行，確實避免貪瀆不法情事發生，進一步提升民眾對政府清廉程度滿意度，自然民眾不會希望政府應加強調查起訴貪污，而是轉向預防的角度，前述研究案中也有類似發現：「認為『教育宣導不要貪污』與『制定法規防止貪污』為政府優先工作的受訪者，對於廉政工作的整體滿意度顯著偏高」。

而預防工作為政風重要工作的觀點也在過往研究中有所呈現，丁國耀(2014)研究發現機關內大多數中階主管對政風人員的角色期望為「應扮演預警者而非揭弊者的角色」及「政風工作應以防貪、反貪為主，肅貪為輔」；戴雅芹(2017)在訪談完政風主管及利害關係人後發現「公所政風工作之重點為預防」。

綜合觀察本研究訪談結果與過往研究成果，在不同的研究對象中，政風工作所受的期待均是以預防為重，換言之，政風核心工作應為預防工作，以協助機關立場參與業務推動，適時提供建議，避免風險實現。

二、建議事項

藉由本研究，從民選首長的講述裡，再與筆者本身經驗與社會大眾普遍的印象進行印證，發現由於機關同仁對於政風工作的刻板印象，將政風直接與查處劃上等號，進而選擇疏離，導致政風人員的「生存危機感」；而民選首長普遍希望政風工作應以預防為主，對照其他研究結果，可進一步得到「政風核心工作為預防工作」的結論；以下就研究發現事項提出建議：

(一)政風人員應以預防工作為優先

訪談過程中，三位受訪者有兩位提及政風人員的選擇問題，也就是預防與查處間孰輕孰重的選擇，一定程度會影響到同仁對該名政風人員的態度，受訪者B這樣說：「人的問題很大，有的人他來就是，他的想法就是『我就是要來辦人的』，那個就一定會處不來」。

檢視過去研究，何毅凡(2019)指出「政風業務的本質是衝突的」，衝突點之一就是兼具揭弊者及廉政倫理文化塑造者雙重身分；郭欣瑀(2014)研究也提出建議「調整績效管考制度，減緩政風人員的角色衝突感」，該建議事項著眼於「在有限的人力下，政風人員面臨組織期望與自身資源、能力間的角色衝突」，從另一角度點出政風人員於執行業務上的取捨困境。

而本研究分析訪談結果發現生存危機感來自刻板印

象與查處角色，以及政風核心工作為預防工作，此二結論為政風人員於預防、查處間的選擇及所造成的衝突感提供解答，即「政風人員應以預防工作為優先選擇」。建議政風人員以預防工作為重心，採取各種預防作為降低貪瀆風險實現可能性，落實受訪之民選首長所希望的協助角色，並逐步扭轉同仁對政風工作的刻板印象，進一步降低生存危機感。

(二)維護及查處工作仍應由政風人員辦理，惟執行方式應做調整

1、建議維護工作以「協調統合各單位」為執行方式

依訪談結果與研究發現，維護工作應仍由政風人員辦理，在機關安全層面擔任如受訪者 A 所說的「協調角色」，統合機關安全維護量能。

陳保倫(2014)透過訪談 8 位非政風人員，其中包含高階主管與行政人員，得到類似的研究發現，指出政風機構在大型活動期間安全維護上所擔任的角色為：「跨局處整合及橫向聯繫，可發揮垂直統合的力量，並藉由橫向聯繫的優勢，建立整合機制，提供複式處理的角色」，並獲得同仁正面評價。

依本研究及上述研究共同性之發現，建議政風人員將「排除維護工作」的想法轉變成「調整維護工作執行方式」，以「協調聯繫」為執行方向，發揮統合功能，一方面避免其他研究所提職能重疊的問題，一方

面也可得到民選首長及機關同仁的認同。

2、建議查處工作內容進行調整

研究發現民選首長所認為的查處工作，是藉由行政調查釐清案件，並從中協助機關及同仁；同時他們對於提高政風查處能量持反對意見，其中更有提出查處工作可由其他調查單位辦理的想法。

然而各項轉變均需妥善評估及規劃，現階段不易也不宜貿然將查處工作自政風工作排除，建議可思考將政風人員主動發掘貪瀆線索的角色弱化，調整查處工作趨向本研究訪談中首長所描述的查處，亦即讓政風人員以協助的角度出發，透過釐清案情，一方面提供廉政署相關資料，一方面安定同仁情緒、必要時建議主動說明案件發生經過；再者則視案件發展，於不違反偵查不公開原則下告知首長案件情形，在這樣的過程中，政風人員並不扮演追訴不法行為的角色，而是在協助廉政署偵辦的同時，也提供同仁協助；如有簽請行政懲處之必要，亦應主動簽辦、勿枉勿縱。

(三)政風人員應更努力融入機關、加強與首長及同仁互動

研究指出，首長態度對機關具高度影響力，然而首長對政風工作內涵並不完全了解，而且首長希望政風人員要更努力融入機關並及早介入業務推動及參與政策方向討論，從中協助同仁、落實預防工作。

受訪的民選首長接受並希望政風人員對於各項政策

及業務推動的參與要更全面、更早期加入，對政風工作是一種肯定，並有更高的期許。建議政風人員可藉由主動關心各項業務為融入機關創造契機，例如透過主管會議，提供各單位業務上實質執行建議，待同仁熟悉政風隨時站在預防角度協助檢視業務時，互動將會更自然、更密切，並且如前面研究發現所提及，可與機關首長進行對話，爭取首長對政風工作的支持。

努力融入機關是政風工作經營的方式之一，而訪談中民選首長對政風人員有著相同的建議，可以發現其重要性並不亞於實質工作的執行，而且透過經常性與首長及同仁互動，得到首長支持與同仁認同，將有助於各項政風工作之推動，可說是政風工作的基石，建議政風人員應加強此一面向。

三、研究限制與後續研究建議

(一)研究限制

本研究以深度訪談質化研究進行，研究對象為民選機關首長，於研究對象挑選上有其單一性之限制，所呈現之研究發現均依民選首長個人觀點加以歸整，較無法全面呈現各方角度，如政風人員、機關同仁及主管、民眾等族群，均未在本研究範圍。

而研究地區以新竹縣為限，或許不同地區的民選首長對政風工作有著不同理解，是本研究所無法涵蓋的，是研究限制之二。

且研究者本身即為從事政風工作者，研究過程難以避免參雜個人觀點，無法以中立角度進行訪談所得資料之判讀，為本研究限制之三。

(二)後續研究建議

針對本研究受限及未能周延之處，提出以下建議供往後研究參考：

1、可改採量化研究

採量化研究可擴大研究樣本數量，且以統計方法進行分析，可為本研究議題增加代表性。

2、擴大研究地區或研究對象特性

擴大研究地區可獲取不同政治特性之民選首長觀點；本研究所訪談對象均為對政風工作較為友性之首長，建議後續研究者或許可增加對政風工作並不是非常認同之首長；兩種方式均可使研究更為全面。

參考文獻

- 丁國耀 (2014)。我國政風人員角色之研究—以臺北市政府為例。淡江大學公共行政學系公共政策碩士在職專班碩士論文，未出版，台北。
- 何毅凡 (2019)。政風人員是「抓耙子」嗎？—政風業務的建制民族誌分析。政治大學行政管理碩士學程碩士論文，未出版，台北。
- 林嘉慧(2015)。廉政工作手冊。台北：法務部廉政署。
- 侯寬仁、陳榮周 (2020)。法務部廉政署 108 年度工作報告。台北：法務部廉政署。
- 胡文詩 (2017)。政風機構推動廉政作為效能之認知—以澎湖縣政府為例。中山大學公共事務管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 高清松 (2017)。不容易的抉擇：政風人員追求獨立與當責之路。世新大學國際廉能治理碩士在職學程碩士論文，未出版，台北。
- 陳保倫 (2014)。臺北市政府政風機構工作績效與功能效益分析之研究。政治大學行政管理碩士學程碩士論文，未出版，台北。
- 張秋源 (2008)。中華民國 97 年政風工作年報。台北：法務部。
- 郭欣瑀 (2014)。政風人員角色衝突對工作滿意度與工作投

入之影響－以臺北市政府為例。臺灣大學國家發展研究所碩士論文，未出版，台北。

陳俊明、莊文忠、郭宗城（2020）。109 年廉政民意調查。法務部，未出版。

萬文龍（2004）。深度訪談在質性研究中的應用。生活科技教育月刊，37（4），17-23。

鄒珮珊（2014）。我國廉政署制度與功能之研究。臺灣大學國家發展研究所碩士論文，未出版，台北。

潘文莉（2015）。影響我國政風機構組織運作成效的制度分析。政治大學行政管理碩士學程碩士論文，未出版，台北。

潘中道主譯，賴靜宜、王琇婷協譯（2016）。Gary Thomas 著。怎麼作研究：社會科學研究方法（How to do Your Research Project：a guide for students in education and applied social sciences, 1st ed.）。台北市：學富文化（原書於 2011 年出版）。

戴雅芹（2017）。鄉鎮市區公所政風主管人員角色認知與學習之研究。政治大學行政管理碩士學程碩士論文，未出版，台北。

後 記

半年時間一晃即過，從只是提供一個寫報告的建議，變成接下這份在已經完成碩士學業的同仁眼中十分艱難的任務，一路跌跌撞撞，報告終於完成。過程中，感謝佩君陪我埋首國家圖書館、俊杰成為我的校稿機、明禮主任的一同討論、冠棻科長的行政協助、姍茹在最後的寶貴建議、3位受訪者的暢所欲言，最要感謝的是3位審查人對報告內容的指正，尤其陳俊明老師面對我這樣一個學術研究的門外漢，一路指導與提示，這份報告的誕生，歸功於所有人的支持與相信。

在報告內容進入最後修編階段，我參加了廉政署辦理的「專案稽核與清查研習班」，當陳榮周副署長以及署內長官提到中央廉政委員會第24次委員會議中，蘇貞昌院長指示「預防勝於治療」的方向，以及廉政署對於之後績效管理制度的規畫時，心中是非常震撼的！原來在110年9月3日，正值這份報告以最初樣貌進行第一次發表時，同步與最高行政機關首長提出了方向一致的政風工作樣貌-「以預防工作為核心」；其後，廉政署在9月28日第117次署務會報，由政風業務組提出111年績效管理制度的調整方案：提高預防工作比重、持續降低查處工作比重。這樣的變化，正好與研究結論與建議相符，而本次研究透過社會科學研究方法呈現民選首長對政風工作的觀點，足以提供廉政署政策規劃上更有力的佐證，更加彰顯研究價值。

學術研究是嚴謹的，這次得以一窺殿堂中的奧妙，疲累是難免，但收穫也是滿滿的，期待研究成果能為政風工作帶來幫助，借用其中一位受訪者所說的話：「現在政風其實不是政風了」，與各位政風同仁共勉，以預防工作為出發點，一同打造政風新篇章。