

臺北市政府政風處

113 年度自行研究報告

「激勵性廉潔評獎對機關推動廉能措施之影響—
以臺北市政府地政局參加第 1 屆透明晶質獎為例」



臺北市政府政風處

113 年 9 月

目錄

摘要.....	1
壹、緒論.....	2
一、研究背景與動機.....	2
二、研究目的.....	3
貳、文獻探討.....	4
一、廉潔性評獎過往的學術研究回顧.....	4
二、廉能治理之研究文獻.....	5
三、行政透明之相關概念.....	6
四、政風單位重要性之探討.....	8
五、評獎的激勵作用之研究文獻.....	8
六、小結.....	9
參、研究設計與研究方法.....	10
一、研究架構.....	10
二、研究方法.....	11
三、訪談對象與訪綱設計.....	12
四、研究範圍與限制.....	17
肆、研究結果分析.....	17
一、機關之廉能風氣是否因參獎有所影響.....	17
二、評核指標和機關廉政工作切合程度及參加激勵性廉潔評獎是否促進 機關整體對推動透明措施之積極性影響探討.....	20
三、政風單位在機關之重要性是否因參加評獎而有改變.....	28
四、機關對於辦理透明品質獎有關「指標修正」及「參獎整備」之建議 與回饋 32	
五、受訪者其他回饋意見.....	39
伍、結論與建議.....	39
一、研究發現.....	39
二、研究建議.....	43
參考文獻.....	46

表目錄

表 1 訪談對象資料.....	13
表 2. 研究問題與訪談問題對照表.....	14

圖目錄

圖 1.研究架構圖.....	10
----------------	----

激勵性廉潔評獎對機關推動廉能措施之影響- 以臺北市政府地政局參加第 1 屆透明晶質獎為例

臺北市政府政風處

撰稿人員：徐文麗¹、張玉青²、程姝瑜³

審查人員：王瑞雲⁴、李春政⁵、陳俊明⁶

(人名依姓氏筆畫數排序)

摘 要

透明晶質獎係我國中央所推行之廉潔評獎，含試辦獎及正試評獎迄今(113 年)已邁入第 6 年，全國參獎機關達 118 個中央及地方公家機關，激勵性廉潔評獎制度對於參獎機關在廉能治理作為上是否有所影響，為本研究主要動機。本研究以機關推動行政透明措施、廉潔性評獎、廉能治理、評獎的激勵作用等相關文獻為研究基礎，聚焦探究臺北市政府地政局於 112 年參加「第 1 屆透明晶質獎」並獲得特優機關後之廉能治理推動情形，並以深度訪談法進行質化探索。

本研究從現況背景及文獻探討激勵性廉潔評獎制度影響機關廉能措施的面向，具體描繪臺北市政府地政局高階主管、業務主管及政風人員對於本研究議題之真實看法，主要研究發現包括：(一) 透明晶質獎評獎制度有助於型塑機關整體廉能風氣；(二)透明晶質獎評獎制度有助於機關廉政工作之推動；(三)透明晶質獎評獎制度對於促進機關行政透明措施具影響力；(四)政風單位的重要性因參獎而有所提升。

【關鍵詞】：透明晶質獎、廉能治理、透明措施、激勵

1 徐文麗：臺北市政府地政局政風室專員

2 張玉青：臺北市政府政風處秘書

3 程姝瑜：臺北市政府地政局政風室股長

4 王瑞雲：臺北市政府地政局副局長

5 李春政：臺北市政府政風處主任秘書

6 陳俊明：世新大學行政管理學系副教授

壹、緒論

一、研究背景與動機

「聯合國反貪腐公約施行法」於 2015 年 5 月 5 日經立法院三讀審議通過，並於 5 月 20 日經總統公布，使《聯合國反貪腐公約》（以下簡稱公約）所揭示之規定，具有國內法律之效力。依公約第 5 條「預防性反貪腐政策及作法」，旨在強調各締約國在法制面、行動面上，皆能研擬並執行各種預防貪腐之有效作法；公約第 10 條「政府報告」內容則闡述了考量反貪腐之必要性，「各締約國均應依其國家法律之基本原則採取必要措施，提高政府行政部門之透明度，其內涵包括政府資訊公開、政府資料公開、開放政府、電子化政府與行政透明化等措施。」（台灣透明組織，2019）。

依公約第 2 章預防措施相關規定，以及中華民國（下同）107 年（西元 2018 年）公約首次國家報告國際審查會議結論性意見第 13 點：「每年對公共機構進行廉潔評估，以激勵內部致力於追求更好的治理和建立良好的廉潔形象」，法務部廉政署於 108 年至 111 年期間推動「透明品質獎」試評獎，其評獎目的為激勵各機關（構）致力追求更好的廉能治理，積極推動資訊及行政透明，落實風險防制與課責，獎勵提升機關（構）整體廉能作為績效卓著之行政團隊，樹立標竿學習楷模，帶動政府廉政良善治理的全面躍升，提升人民對政府的信賴感。「透明品質獎」於 112 年獲得行政院支持，成為全國性的正式獎項。

另觀臺北市政府（以下簡稱本府）對於激勵性廉潔評獎之推動，本府於 98 年首創「行政透明獎」，鼓勵本府所屬各級機關（構）推動建置行政透明化措施；109 年更名為「廉能透明獎」，評獎目的從著重行政透明的防弊功能，進展到重視透明措施帶來的廉能興利；113 年「廉能透明獎」轉型為「誠就永續獎」試評獎，將「透明品質獎」評核重點及辦理精神導入「誠就永續獎」中，為本府現行之廉潔性獎項；再觀臺中市政府亦於 105 年首次舉辦「廉能透明獎」活動，其甄件內

容分為一般參賽、精進發展、公所廉能及公共工程四類。

在法務部廉政署規劃及推廣下，「透明品質獎」含試辦獎及正試評獎迄今(113 年)已邁入第 6 年，全國參獎機關達 118 個機關，有人認為，經過參獎後，機關同仁確實有出現將「透明」、「課責」等抽象概念內化成個人價值觀的趨勢，甚至能逐漸形塑出新的機關文化；但也有人說，得獎其實只是說明，根據評比指標要求呈現的數據資料等所謂「績效」，相對於其他參獎機關表現較優，熱度是會隨著時間而冷卻的，還談不上因參獎而使同仁價值觀改變或使機關出現新的組織文化。為了瞭解此激勵性廉潔評獎對於參獎機關在廉能治理作為上是否有所影響，以及政風單位的重要性是否有所轉變，或是參獎機關對於該透明品質獎有無其他建議或期許，均為本研究探討之重點，亦為本研究之動機。

二、研究目的

本府地政局為臺北市政府一級機關，局內組織編制為局長、副局長、主任秘書及專門委員，下設 6 科 5 室，其所屬機關包含 6 個地政事務所及土地開發總隊，地政局暨所屬機關編制員額約 814 人，政風人員編制員額為 11 人。為瞭解本府地政局參加 112 年「第 1 屆透明品質獎」並獲得特優殊榮後，對於機關後續推動廉能措施之影響程度，本研究以「激勵性廉潔評獎對機關推動廉能措施之影響-以臺北市政府地政局參加第 1 屆透明品質獎為例」為研究主題，邀請機關實際參與參獎籌備過程之人員為受訪對象，期藉由深度訪談方式進行下列研究目的之探討：

- (一) 參加透明品質獎對於本府地政局整體廉能工作推動的影響，研究目的範圍包含：
 - 1. 機關之廉能風氣是否因參獎有所影響。
 - 2. 參獎是否能促進機關整體對推動透明措施之積極性。
- (二) 受訪者於參獎前後對於政風單位之角色功能的認知，進而瞭解政風

單位的重要性是否因機關參獎而有改變。

(三) 本府地政局對於辦理透明晶質獎有關「指標修正」及「參獎整備」之建議與回饋。

貳、文獻探討

針對研究的目的，本章節共分為五個部分，一、廉潔性評獎過往的學術研究回顧，二、廉能治理之研究文獻，三、行政透明之相關概念，四、政風單位重要性之探討及五、評獎的激勵作用之研究文獻，以此作為文獻探討之方向。

一、廉潔性評獎過往的學術研究回顧

有關「廉潔性評獎」、「透明晶質獎」之論文研究，以「台灣博碩士論文知識加值系統」為途徑精準檢索「廉潔性評獎」、「透明晶質獎」5字，尚無相關文獻，本章節以法務部廉政署「對公共機構進行廉潔評估」之激勵措施可行性委託研究案期末報告(台灣透明組織，2019)為文獻回顧主軸。法務部廉政署為落實2018年《聯合國反貪腐公約》首次國際審查會議之結論性意見，2019年委託台灣透明組織研究建構一套可以對公共機構進行廉潔評估之激勵措施——「廉潔試評獎架構」，廉潔評獎以廉政評鑑架構與指標項目為基礎進行修訂與調整，兩者理論基礎有其一致性，不同於廉政評鑑之處在於，前者較為強調機關如何透過廉政工作的推動，達到興利的效果(台灣透明組織，2019)。該研究主要目的為建構一套可以對公共機構進行廉潔評估之「廉潔試評獎架構」激勵措施，透過專家焦點座談之質化方法，探詢政府機關政風主管與學者專家，在「廉潔試評獎架構」上之意見與觀點，並參酌國發會「政府服務獎」、臺北市政府「行政透明獎」、臺中市政府「廉能透明獎」等獎項之作業規定，研擬出2019年「透明晶質獎」(National Integrity Awards)評獎試辦計畫。研究詳細說明了「透明晶質獎」評獎試辦過程，包括規劃設計、申請流程、評審標準、實地訪評以及

獎勵方式等。最後，報告書總結了試辦結果，並根據試辦經驗和各方回饋，提出未來正式實施「透明品質獎」的建議方案。觀之現今，透明品質獎已進入正式獎項的第2屆，有關參獎對於機關整體廉能工作推動是否具有影響？參獎前後機關對於政風單位之角色功能的認知是否有所變化？是否因此變化而提升政風單位的重要性？皆為本研究之重點。

二、廉能治理之研究文獻

以「台灣博碩士論文知識加值系統」為途徑精準檢索「廉能風氣」，尚無相關書目資料，研究者多以「廉能治理」為研究主題。「廉能」一詞可見於我國「國家廉政建設行動方案」參、具體策略：為實現「『廉能』政府、透明台灣」願景。本研究將參採我國廉政政策內涵及有關「廉能治理」為主題的相關論文，以「廉能治理」為上位概念，藉以析論本府地政局參獎後對於機關廉能風氣之看法、態度及行為表現。

「國家廉政建設行動方案」之具體策略目標包含九大面向，本研究發現其中「強化機關廉政經營責任制度，落實風險控管作為。」、「促進公開透明，防止利益衝突。」、「落實公務員行為規範，建立政府典範。」、「鼓勵社會參與，促進透明與貪腐零容忍的共識。」、「增修肅貪法令，強化肅貪能量，落實揭弊者保護。」等面向已納入透明品質獎範疇，可謂「廉能治理」之展現。「廉能」一詞亦出現於法務部廉政署「廉政政策」中所指之「推動揭弊者保護法法制作業」、「各機關廉政會報運作平臺」及「推動『透明品質獎』」制度等策略做法。

黃榮護及葉益昌（2019）以冰山模型說明組織行為的廉能治理是由「廉政」與「廉正」交織而成，「廉政」代表冰山表層組織易見的顯性特徵，包含組織架構、政策、行政程序、目標等；「廉正」則代表冰山底層不易看見的隱性特徵，包含組織成員的價值觀、特質、認知、態度以及其之間互動的行為結果，政府部門的廉能治理，除了需要廉

政建設的制度設計外，同時也需要以組織成員之廉正行為做為基礎，以避免對廉政建設的推動造成潛在的風險。陳敦源與蔡秀涓（2006）指出，公務員在從事公共服務時，如僅依賴外在行政機制進行控制，無法完全規範人員行為及展現公共服務最佳結果；若透過內在自律性機制，將會產生更穩定、更長遠的效果。高聰明（2015）將「廉能治理」定義為以廉潔及效能並重的方式來管理及領導團體運作，並以羊群效應理論（The Effect of Sheep Flock Theory）、破窗效應理論（Break Pane Law; Broken Windows Theory）等呼應找出對的認知而不是盲目的跟隨、錯誤的認知將導致錯誤的行為等觀點。林怡青（2020）亦指出，除外在行政控制機制外，尤重內在自律性機制，讓公務員具有正向的廉正態度，營造正向廉正工作環境及組織文化，凝聚員工認同感，方能內化成為抗拒貪腐的觀念，足見學者對於「廉能治理」風氣形成源自於內在自律性的機制普遍頗為認同。

三、行政透明之相關概念

為探討「參加透明晶質獎是否促進本府地政局整體對推動透明措施之積極性」，本文首先說明行政透明之定義及相關概念，進一步聚焦有關「透明措施」；另以「廉能措施」、「透明措施」為關鍵字於「台灣博碩士論文知識加值系統」進行搜尋，尚無相關文獻資料，本研究將以實務研究者常用之「行政透明」為研究主題進行論述。

（一）行政透明意涵

行政透明係指政府主動將行政運作、決策制定、政府業務等相關資訊主動對大眾公開，而社會大眾亦能有效取得資訊並給予評價（台灣透明組織，2019）。

學者蘇彩足曾將「政府透明化」定義為「政府提供可作為民眾評估政府表現的資訊」，指出透明化的目的在於評估政府的表現，進而向政府問責。政府透明化的實質內涵，以財政透明化、

政治透明化及資訊透明化等 3 個面向為範疇(李志強, 2016)。

「資訊透明」是指政府有義務公布特定資訊,而社會大眾則享有取得政府機關所掌有資訊之權利。由於本研究背景為《聯合國反貪腐公約》第 10 條及第 13 條衍伸探討參加透明晶質獎是否促進本府地政局整體對推動透明措施之積極性,因此,研究面向較著重資訊透明化部分。

(二) 透明化措施

依據《聯合國反貪腐公約》第 10 條,各締約國均應依其國家法律之基本原則採取必要措施,提高政府行政部門之透明度,而施行各種程序或法規,使公眾瞭解政府行政部門組織之結構、運作及決策過程,此與簡化行政程序、公布資料,均是本公約所列之可行措施(李志強, 2016)。

政府行政透明公開被認為不僅可滿足人民知情權,更可提供外界檢視監督之管道,促使公部門維持清廉;行政資訊的公開能使社會大眾瞭解政府機關行政運作,在公眾監督之下,有助行政效率提昇及與民紛爭減少(黃怡萱, 2017)。

(三) 行政透明與課責

學者葉一璋認為,廉潔、透明與課責目前已被聯合國成員視為公共行政或管理作為的主要原則。廉潔被視為貪腐的反義詞,是以反貪即為倡廉,在公共行政的概念中,廉潔係指公務員在執行職務時展現出誠實、正直、公平與值得信賴。透明化係指公眾沒有障礙地獲取並確保能方便使用與公部門決策以及與績效相關的可靠資訊,目的在促使政府各種決策過程與行政之資訊公開。課責係指公務員在執行職務時,對於公共資源與財務之使用上,必須符合既定的績效目標或要求,主要目的在確認公務員能為其公務行為負責。課責乃植基於透明,但如失去廉潔的治理原則,將導致施政作為無法切合公共利益(李志強, 2016)。

四、政風單位重要性之探討

學術界多以「政風人員角色」、「政風效能」等為研究主題，現行政風法令規定亦訂有「政風機構人員設置管理條例」，該條例明定政風機構職掌事項，《政風人員守則》則揭示政風體系五大核心價值。本研究將以政風業務職掌、核心價值等內涵，以及近十年有關公部門非政風單位人員對於政風角色、效能看法之研究作為文獻之探討。

依照「政風機構人員設置管理條例」第4條規定，政風機構掌理事項包含「廉政之宣導及社會參與」、「廉政法令、預防措施之擬訂、推動及執行」、「廉政興革建議之擬訂、協調及推動」、「公職人員財產申報、利益衝突迴避及廉政倫理相關業務」、「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」、「機關公務機密維護之處理及協調」、「機關安全維護之處理及協調」、「其他有關政風事項」等業務。《政風人員守則》第一點亦明定政風人員執行職務時，應秉持「專業、熱忱、負責、關懷、公正」等5項政風體系核心價值。

林怡青（2020）指出，行政人員對政風人員之「信賴感不足」是防制貪瀆之重大阻力，行政人員普遍認為「不當壓力」是防制貪瀆之最大阻力。高清松（2017）指出，政風機構受到機關首長決策權力與行政權威的影響，獲得首長支持，才能有資源並有效行使職權。胡詩文（2017）則提出有關「助於機關業務潛存風險因子的消弭作用」等8項機關同仁對政風機構廉政認知的衡量項目。

本研究目的之一在探討政風單位之重要性是否因參加透明晶質獎而有改變，參酌前述政風法令規定及學者研究結果，本研究將以受訪者於參獎前後對於政風單位的角色功能認知、看法、觀感及是否願意主動交流等面向，作為「政風單位重要性」是否改變之研析依據。

五、評獎的激勵作用之研究文獻

為探討「透明晶質獎獲獎之獎勵方式是否達到促使公部門參獎的

激勵誘因」，以「台灣博碩士論文知識加值系統」為途徑精準檢索「透明晶質獎」，尚無相關文獻資料，故研究者搜尋此主題之外其他領域有關評獎或評比制度所做之激勵研究作為參考，更具備可深入的研究性。經搜尋發現，黃凌儀「公部門團體績效評比制度執行意願關鍵因素之探討—以臺南市政府為例」碩士論文對本研究方向較具參考價值，其亦以個案為研究，探討影響地方政府執行公部門團體績效評比制度意願之關鍵因素，研究發現評比制度的公平性係影響機關的執行意願，而該制度實施成敗取決於各級首長對制度的支持程度，唯有公正客觀將評比結果與考績扣合，該制度才能發揮對員工具有激勵效果之功能。爰本研究著重探討實際參與透明晶質獎之核心成員對於透明晶質獎認知及意見回饋，進而瞭解透明晶質獎獎勵方式對於各機關達成強化參獎的激勵誘因之程度。

另本節參閱（梁榮輝、陳建壕，2005）的整理，回顧了激勵理論的發展歷程，從早期理論到近代理論，包括內容理論、過程理論以及強化理論，為探討廉潔性評獎機制與公部門激勵關係提供了理論基礎。對應本研究探討問題之一「透明晶質獎獎勵措施是否有效激勵參獎意願或投入程度」，透明晶質獎的核心參與者係為中高階公務員，參照透明晶質獎所設定的獎勵措施包含獎的層級、正式評核、頒獎人、全國性、嘉獎、獎金，可對應到 Maslow 需求層級理論（Hierarchy of Need Theory）人類具有生理、安全、社會、自尊及自我實現等五種需求，探討獎勵措施是否影響參獎意願或投入心力之激勵因子，另參照 Locke 的目標設定理論，探討是否因參加透明晶質獎（設定參獎目標），個人對目標之承諾投入將決定其努力動機，尤其設有完成期限或達成標準者，是否產生更大激勵作用。

六、小結

經由前述文獻探討，本文將以「機關之廉能風氣是否因參獎有所

影響」、「參獎是否能促進機關整體對推動透明措施之積極性」、「受訪者於參獎前後對於政風單位之角色功能的認知，進而瞭解政風單位的重要性是否因機關參獎而有改變」、「本府地政局對於透明晶質獎有關指標修正及參獎整備之建議與回饋」四大面向為主軸，就廉潔評獎機制能否在本府地政局成功產生激勵及影響，作為下面章節的研究方向。

參、研究設計與研究方法

一、研究架構

本研究以機關推動行政透明措施、廉潔性評獎、廉能治理、評獎的激勵作用等相關文獻及發展歷程為研究基礎，並以本府地政局為研究對象，透過個別訪談該局主要參與第一屆透明晶質獎之機關正副首長、幕僚長、業務主管及主辦單位（政風）關鍵成員，綜整研析，探究透明晶質獎之推行，對本府地政局(獲獎機關)整體廉能工作推動的影響，此為本研究之研究架構，如圖 1 所示：

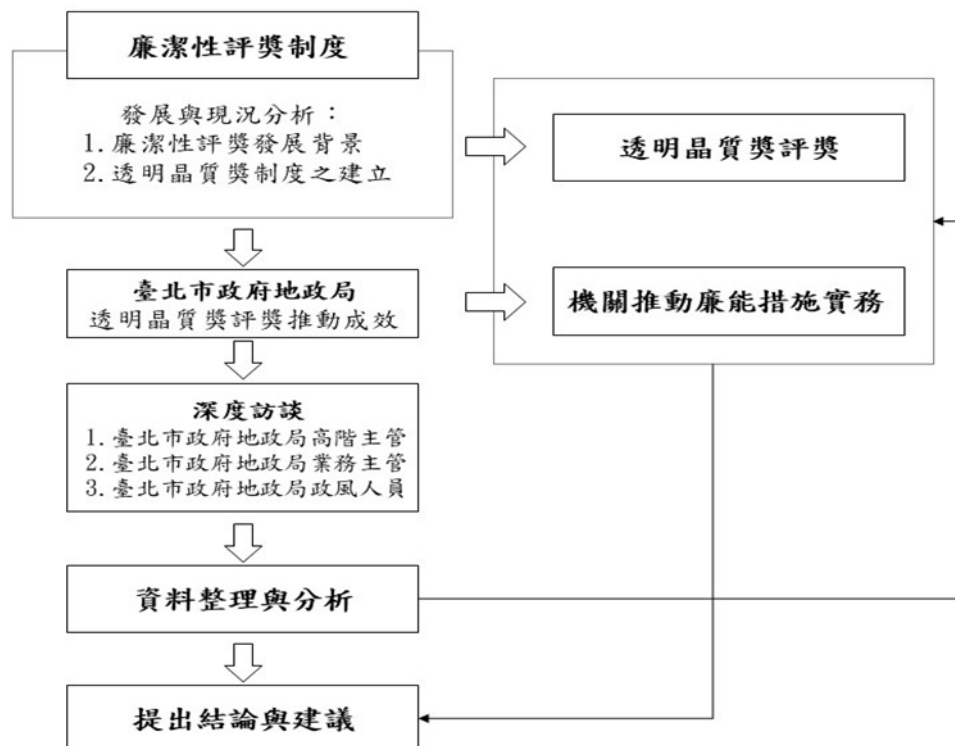


圖 1. 研究架構圖

二、研究方法

本案研究聚焦個案觀察，以「激勵性廉潔評獎對機關推動廉能措施之影響—以臺北市政府地政局參加第1屆透明品質獎為例」為主題，由於與主題相關之受調對象有限，本研究採取質化研究之方式，以該局曾直接參與「透明品質獎」籌備和撰寫及審核申請書者為對象進行深度訪談，欲透過小樣本、深度(入)「觀察」的資料蒐集方式，針對研究問題（主要是訪談題目）得到第一手訊息，探究受訪者的真實想法與感受，得到比問卷調查更深入的回應及思維。

（一）個案研究法

張紹勳（2002，引自李亞倩，2022）指出個案研究法之目的不在於驗證定理或研究假設，而是在於發現「事實」。個案研究法本身是屬於質性研究之一種策略，其欲解決的問題是屬於"Why"（探討發生原因）、"How"（過程）的形式，此屬於解釋性的研究。個案研究有三個步驟，第一個步驟為文獻資料收集與整理，第二個步驟是個案相關資料收集與訪談，第三個步驟是文件彙總並總結。

林淑馨（2010，引自李亞倩，2022）指出個案研究法非同時對眾多個體進行研究，所研究的單位可能是一個人、一個企業、一個機關、一個團體等。個案研究也是一種輔助性的研究方法，將多方面蒐集到的資料、理論加以整理後，在實務上予以驗證，而其特性，就是在於能夠提供人們深刻探究真實的生活情境並做出結論。

（二）深度訪談法

潘淑滿（2003，引自李亞倩，2022）指出深度訪談又稱為「質化訪談」，是一種有目的訪談過程，研究者（訪問者）可藉由訪談的過程，進一步瞭解受訪者對問題或事件的認知、看法、感受與意見。吳萬益（2019，引自李亞倩，2022）指出訪談法是有目的的針對所要研究之議題，以問題導向的方式進行對話來獲得所需的資訊，訪談技巧之優劣決定研究結果之成敗。在質性研究中的個人深度訪

談是在調查研究中常用到的技巧。

傅優慈（2010，引自李亞倩，2022）指出質性研究的個人深度訪談法是根據少量的樣本作探討與分析，所以樣本的選擇，必須具代表性。訪談的過程以面對面的方式進行，讓受訪者在訪談中對研究主題進行深入的探討。吳萬益指出（2019，引自李亞倩，2022）深入訪談一般有兩種形式，第一種是沒有方向限制的訪談形式，亦稱為開放性訪談；第二種是半結構的訪談形式。所謂半結構的訪談就是針對某些特定的主題進行深度訪談，每題訪談的時間分配由訪員掌控。研究者利用較寬廣的研究問題作為訪談的依據，導引訪談的進行；訪談表通常在訪談開始前被設計出來，做為訪談的架構，但他的用字及問題順序並不用太侷限，最主要的內容必須與研究問題相符（林金定等，2005）。本研究係採用「半結構的訪談」，使受訪者針對研究者（訪問者）預先擬定的訪談題綱，循序漸進的訪談，探索受訪者內心對研究題綱相關問題之看法與意見。

三、訪談對象與訪綱設計

本章節是針對本次研究，相關的受訪者如何選定及訪談大綱如何擬定，進行相關的說明，分述如下：

（一）訪談對象

本研究係探討機關參與透明品質獎評獎活動後續對於整體廉能工作推動的影響情形為何、受訪者於參獎前後對於政風單位之角色功能的認知變化等。因此，研究的信度與效度也是本研究考量之重點，故在選擇訪談樣本時，必須將訪談對象限定在臺北市政府曾經參與透明品質獎活動之人員。擇定臺北市政府地政局為個案研究對象之理由，係考量透明品質獎於民國 112 年是第 1 屆正式評獎，代表臺北市政府參加第 1 屆透明品質獎之機關僅有地政局，而其他市府局處係參與透明品質獎試辦或刻正參與第 2 屆透明品質獎當中，

尚未走完參加透明晶質獎評獎活動之全生命週期，立基點略有不同，臺北市政府地政局獲得第 1 屆透明晶質獎肯定，足見其積極參與透明晶質獎之態度與作為，又本研究之部分研究者即為本府地政局第 1 屆透明晶質獎實際參與者，以臺北市政府地政局為個案研究對象，有助與資料蒐集與分析，並能更精準選定具代表性之受訪者及藉由透明晶質獎的實際參與經驗深入相關核心問題之探討。為提升質性研究之信度及效度，本研究採取每位受訪者均透過相同訪員訪談之方式，達成對於訪談問題的說明及解釋有較高的一致性，另基於確保深度訪談此種質化研究「信度」(validity)的考量，根據「三角檢證」(triangulation)原則，將本府地政局受訪名單中區分為 3 類別，每類 1 名以上受訪者；相關訪談對象包含該局簡任高階主管、薦任業務主管及透明晶質獎主辦單位（政風室主管、承辦人員）等 3 類對象，期能針對機關業務面與政風工作推動之不同視角、不同層次的觀點，匯聚意見、互相應證，形成具參考價值之建議。茲將 9 位訪談對象資料去識別化後，臚列於表 1：

表 1 訪談對象資料

編碼	分類	機關	職業	性別
A	業務簡任主管	臺北市政府地政局	高階主管	男
B		臺北市政府地政局	高階主管	女
C		臺北市政府地政局	高階主管	女
D	業務薦任主管	臺北市政府地政局	業務主管	男
E		臺北市政府地政局	業務主管	女
F		臺北市政府地政局	業務主管	女
G		臺北市政府地政局	業務主管	男
H	政風人員	臺北市政府地政局	前政風室主管	男
I		臺北市政府地政局	前政風室 承辦人員	男

資料來源：研究者編製

(二) 訪綱設計

本研究訪談綱要之設計，以研究目的及相關文獻回顧為基礎，針對「參獎認知整備相關問題」、「指標、評比和機關廉政工作切合程度」、「參加激勵性廉潔評獎對機關整體廉能風氣之影響」、「是否促進機關整體對推動透明措施之積極性」、「政風單位在機關的重要性是否因參加激勵性廉潔評獎而有改變(參獎前後對政風單位功能的認知)」、「獎勵措施是否有效激勵參獎意願或投入程度」等六大面向，以角色之不同，分別設計不同的訪談綱要如表 2 所列。

表 2. 研究問題與訪談問題對照表

題號	研究問題	訪談題目	對訪談象
1	參獎認知整備相關問題	在預備參加「第 1 屆透明品質獎」前，臺北市政府地政局或臺北市政府政風處是否應該提供撰寫參獎申請書所需的相關教育訓練？為什麼？	BCDEFG
2		有人認為，提供撰寫參獎申請書的教育訓練，會讓人感覺只是為了得獎，其實無助機關於建立更根本的「透明」和「廉潔」的文化，您是否同意這種說法？為什麼？	BCDEFG
3		如果曾經參與前述相關教育訓練，在您看來，其中的那一個部分(或課程)，對於您了解「透明品質獎」各項「評核構面」，以及適切撰寫參獎申請書的幫助最大？為什麼？	BCDEFG
4		在實際準備「第 1 屆透明品質獎」參獎申請書、系統展示等成果時，感到比較困難的是那些事情？是資料取得？統計圖表製作？還是文字呈現？還是對指標意涵的理解？或者還有其他的部分？為什麼？	BCDEFG
5		有人認為，提供撰寫參獎申請書的教育訓練，會讓人感覺只是為了得獎，其實無助機關於建立更根本的「透明」和「廉潔」的文化。以您身為此次參獎教育訓練的主辦單位，112 年辦理了「機關如何推動廉能治理，建	HI

		立廉潔形象—以法務部透明品質獎為例」講習，是否同意這種說法？為什麼？	
6	指標、 評比和 機關廉 政工作	從參獎、得獎到現在，是否有感覺到「透明品質獎」的某些評核指標，對自己和單位同仁真的很重要、非常有意義，但自己和單位在此之前卻沒有特別注意到？是那些指標呢？為什麼？	BCDEFG
7	切合程 度	在撰寫參獎申請書時，是否有感覺到某些工作中遇到的狀況，其實應該和「透明品質獎」的宗旨有關，卻沒有被納入五大面向來評比，是那些呢？為什麼？或者應該還要增加其他(第六、第七...)面向，才能涵蓋進去，是那些呢？為什麼？	BCDEFG
8	參加激 勵性廉	獲獎後是否感到與有榮焉？對於這次參獎經驗是否認為有價值？價值為何(與內政部考評有何不同)？	BCDEFG
9	潔評獎 對機關 整體廉	您認為透明品質獎中的五大評核構面內容，那些項目最能體現或影響「機關廉能風氣」？為什麼？您認為此次參獎是否有助於提升機關整體廉能風氣？為什麼？	BCDEFG
10	能風氣 之影響	有人認為，經過參獎後，機關同仁確實有出現將「透明」、「課責」等抽象概念，內化成個人價值觀的趨勢，甚至還逐漸在機關內生根、形塑出了一個新的機關文化；但也有人說，得獎其實只是說明，根據評比指標要求呈現的數據資料等所謂「績效」，相對於其他參獎機關表現較優，熱度是會隨著時間而冷卻的，因此，還談不上因為參獎而使同仁價值觀改變，或使機關出現新的組織文化；請問您比較同意那一種說法？為什麼？有那些您觀察到的證據可以支持您的看法？	ABCDEFG
11	是否促 進機關 整體對 推動透	是否因為參獎而促使自己在業務規劃或執行上，更有意識兼顧「透明措施」、「課責」、「公私協力」等面向發展？是否能舉例說明？如果不願意(或覺得已做到或做不到)，為什麼(遇到什麼困難)？	BCDEFG
12	明措施 之積極 性	評審委員蒞臨地政局時，所提及可進一步強化之處的意見，例如：加強推播政策或便民查詢系統、對內揭弊者保護宣導、有效管控系統委外廠商執行公務(系統簡訊發送錯誤案例)等，在您看來，是否確為地政局有待精進之處？為什麼？或者，委員們似乎尚未掌握本局整體廉政工作的全貌？為什麼？	BCDEFG

13		承上題，目前就委員提出的意見，地政局在政策規劃或業務推動上是否有精進或突破？	BCDEFG
14		您認為地政局經過參加「第1屆透明品質獎」並獲獎後，有為機關帶來影響嗎？是什麼？最大的收穫為何？	A
15	參獎前後政風工作推動之影響或改變	在地政局參加「第1屆透明品質獎」參獎過程中或是得獎之後，您是否有覺得業務單位更願意主動接觸政風人員？業務單位是否有主動與政風室就業務上進行研討或交流？	HI
16	政風單位在機關的重要性是否因參加激勵性廉潔評獎而有改變(參獎前後對政風單位功能的認知)	在地政局參加「第1屆透明品質獎」之前，您一般都會怎麼描述地政局政風室是一個什麼樣的單位？對於地政局而言，政風室的存在有必要性嗎？為什麼？	BCDEFG
17		在地政局參加「第1屆透明品質獎」之後，您對地政局政風室的描述，以及對政風室存在必要性的看法，有改變嗎？為什麼？	BCDEFG
18		在地政局參加「第1屆透明品質獎」前、後，地政局政風室給您的觀感印象(正、負面)為何？參獎後迄今，您是否更願意主動接觸政風單位？目前有什麼業務已有主動與地政局政風室進行交流？	BCDEFG
19		您對政風單位的觀感印象(正、負面)，在參加「第1屆透明品質獎」前、後有無不同，是什麼？經過本次參獎，您對於地政局政風室同仁是否更加信任或熟悉？	A
20	參獎前後政風單位對機關業務認知面向	在地政局參加「第1屆透明品質獎」之前，您一般都會怎麼描述本局地政業務內容？	HI
21		在地政局參加「第1屆透明品質獎」得獎後，您對本局地政業務的描述(業務權管項目、業務風險、便民系統及措施)，以及對地政業務的了解，有改變嗎？對政風業務的推動有無影響？為什麼？	HI
22	獎勵措施是否有效激勵參獎意願或	您是否會因為透明品質獎所訂的獎勵措施（獎的層級、正式評核、頒獎人、全國性、嘉獎、獎金）而提升參獎意願？為什麼？	BCDEFG
23		除了前述，您還會因為哪些原因(動機)而願意投入時間心力參獎？	BCDEFG

24	投入程度	在您看來，最能有助於提高參獎意願的因素是什麼？為什麼？	BCDEFG
25		您在決定是否要帶領機關同仁參加第1屆透明晶質獎評比的考量點有那些？您最終決定帶領機關團隊投入參獎的原因(動機)為何？	A

資料來源：研究者經審查人員建議修改擬定

四、研究範圍與限制

(一) 研究範圍

本研究以臺北市政府地政局參加第1屆透明晶質獎為主體，在參獎過程後對於機關廉能措施之推動、廉能風氣、廉政知能、政風重要性等實務運作上之影響，研究範圍為臺北市政府地政局。

(二) 研究限制

本研究以臺北市政府地政局主管及政風人員為深度訪談受訪對象，並經由受訪者意見探討相關議題，其中包含有關本府地政局對於辦理透明晶質獎「參獎整備」—教育訓練之建議，惟其中兩位受訪者因故未能親自參與教育訓練，研究團隊仍對這兩位受訪者就此議題執行訪問，該兩位受訪者係經由代理出席的部屬轉述教育訓練內容、感受給予意見回饋，此為本研究之限制。

肆、研究結果分析

一、機關之廉能風氣是否因參獎有所影響

(一) 受訪者對於本次參獎多持「正向感受」且認為「具價值性」。

7位受訪者中，對於參加法務部第1屆透明晶質獎且獲獎均持開心、與有榮焉等正面感受。其中2位受訪者提及因為有了獲獎光環的鼓勵會更認同且願意持續推動廉能措施；受訪者並提出本次參獎的價值性在於「參獎是重新檢視自己的方法」、「認識到工作正面的價值為何」、「能觀摩其他機關的優良經驗」以及「藉由參獎，透過不同評核面向去檢視機關業務進而更加精進」。

- A：拿了特優後，當然是非常開心。同仁得獎，就可以堅定他走的路，有正向的鼓勵肯定就不會走歪，因為他的背後已經有了使命跟責任的光環。
- B：一定是有價值的，因為我發現參獎是重新檢視自己的一個方法。另外一個價值是希望透過參獎來反思自己還有沒有什麼不足的地方、工作正面的價值在哪裡。
- C：獲獎後覺得與有榮焉，尤其委員評獎時認為我們的很多創新及透明是有價值的，當被委員認同時，就覺得辛苦是值得的。
- D：我記得我以前念書有一次寫書法，臨摹那一次成績特別好有得獎，但是寫法不太一樣。但是我因為得獎，就逼得我以後都要一直達到這個程度，才不會被老師懷疑說你這次的得獎是有問題。套用在這裡，有得獎對同仁當然有一定的影響，畢竟是特優，要稍微符合特優該有的標準。
- E：我們努力出來的政策在不同的面向獲獎，都覺得有被肯定的感覺。晶質獎這一塊是說，針對興利防弊看看我們有沒有做一些精進，我覺得參獎進而有獲得肯定，對我們來說蠻有價值的。
- F：獲獎後很開心，但價值不在是否得獎，而是參獎的過程，可以藉由參與不同的獎項，並透過不同面向去檢視機關業務，進而精進各項業務。
- G：獲獎後覺得很開心，因為參獎進而知道其他機關的優良經驗，分享經驗很重要，參獎可以獲得觀摩學習的機會是很有價值的。

(二) 透明晶質獎五大評核構面中，受訪者認為「首長決心」、「風險防制與課責」及「資訊與行政透明」是最能體現或影響機關廉能風氣的關鍵。

7位受訪者中，3位受訪者提出「首長決心」是影響機關廉能風氣的關鍵，2位受訪者認為「風險防制與課責」是最重要的，1位受訪者認為「資訊與行政透明」是最重要的。

另外3位受訪者明確表示參獎有助於提升或影響機關整體廉能風氣，其中1位並提出這又與是否得獎有差別，得獎更能影響機關廉能風氣。

- A：我認為地政局的同仁看起來都是不會出狀況的，至少說在廉能這方面應該不會貪污受賄，參獎會持續有影響，是正面的，後續還有同仁拿到廉能楷模就足以說明。

- B：是「首長的決心跟持續作為」。首長影響力是非常直接的，尤其人家說上樑不正下樑歪，上樑如果很重視，下樑不可能不在乎，就會受影響。
- C：我覺得「資訊與行政透明」最能體現影響機關廉能風氣，讓民眾直接查詢相關資料，使民眾擁有知的權利，就不會覺得機關黑箱作業。此次參獎有助於提升機關整體廉能風氣。能夠知悉政風在做什麼及政風要求的點，透過這次合作，有利於雙向溝通。
- D：我覺得是「風險防制與課責」，因為防制重於危機處理。比如貪瀆，你要跟他說你不能貪，要怎麼做能夠讓貪瀆不會產生，你也要讓他知道不敢貪，重點應該不是在最後才去處理貪瀆以後的課責。
- D：因為參獎機關整個風氣就會提升，是不容易的，頂多是建立大家一些意識，風氣因為參獎改變，我覺得跟有沒有得獎有差。兩個因素，一個就是 leader、有影響力的人能夠理解，是有些幫助；另一個是得獎，以後當然要體面一點，不可以亂來，會有一些影響。
- E：我覺得整個局層級長官的領導方向跟他們的決心展現，其實是蠻重要的，是火車頭。因為他們重視什麼，其實會影響到整個局裡面策略的走法，我真的覺得首長的決心蠻重要的。
- F：我覺得「風險防制與課責」最能體現及影響機關風氣，地政局在這部分做的很好，科業務是處理產權，在業務面都會考量到風險，我覺得很難能可貴，本次參獎也能持續提升機關廉能風氣。
- G：我覺得「首長決心」是最重要的，機關廉能風氣在於機關首長的決心，由上而下推行速度才會快，其他項目其實也很重要，都是缺一不可。

（三）受訪者普遍認為「參獎過程或得獎結果」能夠促使機關同仁內化成個人價值觀甚至形塑機關新的廉潔文化。

7 位受訪者中均認為參獎後對機關同仁的價值觀甚至是機關文化有影響，差別在於是否具備了持續影響的因素，而受訪者認為參獎後能持續發揮影響力的因素包含「因為理解所以內化」、「參獎的人就是種子會持續散播」、「因參獎發現更多元的面向，有助機關提升整體廉能表現」、「首長的決心與重視」、「比賽是催化劑，藉由比賽訂定制度而持續熱度」等原因。

- A：參獎會持續有影響。我覺得跟同仁的互動其實是正面的，後續還有同

仁拿到廉能楷模，這些鼓勵就是你曾經參與過的，在業務日常裡面大家就知道這樣做是正確的事，以後要怎麼做修正，或者是業務精進要怎麼處理，本來就應該要有廉政、防弊的兼顧。同仁都很有風險意識跟敏感度。

- B：參獎期間我們要讓日常業務正常運作，所以現實面是只有一部分人參與參獎準備，對這些人而言叫做深，而地政局另外 200 人的參與程度及直接影響較淺。距離獲獎快要滿一年，從今年地價科參加政府服務獎的報告書可以看到裡面有非常多晶質獎的影子，還有一些用語是以前我們不會去用的，為什麼現在會用，因為參加晶質獎的影響已經內化了。能不能持續下去，我覺得從參獎過程中更理解廉能後，就有辦法延續下去。
- C：我覺得參獎是有意義的，藉由參獎促使外界知悉機關相關的透明措施，並獲得委員的認同。之後也會針對民眾的訴求及呼應市府政策，持續推行相關廉潔透明措施，就創新業務部分持續精進。
- D：我們不一定會長久在這個單位，也是會調動，可是我們就是種子，有這樣子的(透明、課責等廉能)意識，這些人都在的時候，當然機關自然就會形成一個文化，假設陸續有一些調動，我覺得也是會持續散播。
- E：我覺得當大家發現自己可以提出的面向不僅僅被限縮在一般創新後，在多元面向的創新或是政策精進提出，自然有助於提升機關的廉能表現。
- F：機關的績效延續與獲獎是二件事，一開始參獎可能有積極作為，但還是要看長官是否有繼續重視；至於透明部分，機關一直很重視，參獎後大家討論事情的眼界會打開，熱度也不會因為時間而消失，會產生一定的影響力，但如何持續及延伸要靠機關全體同仁努力。
- G：最重要是機關文化的紮根，藉由參獎也可以再度檢視機關文化，突顯自己機關的亮點，並找到自己不足之處。但要如何持續熱度，就要靠機關首長的決心與重視，比賽是一種催化劑，可以激化人心，也可以藉由比賽將制度訂定下來，例如像金檔獎，為了參獎訂定了很多制度，所以雖然參獎後熱度會降低，但制度還是會保留下來。

二、評核指標和機關廉政工作切合程度及參加激勵性廉潔評獎是否促進機關整體對推動透明措施之積極性影響探討

- (一) 受訪者對透明晶質獎評核指標認知及注意程度，會因生活經驗或工作內容有個別化差異。

就 6 位受訪者中，B 受訪者認為「課責」是參獎之前最不瞭解之評核指標，因不了解而無法串連至個人甚至是執行層面；C 受訪者認為風險管制與課責是以往較未曾留意的的指標；E 受訪者表示擴散是以前未曾注意過，參獎後認為這是最有趣的構面；F 受訪者表示印象最深刻的是「資訊透明」，參獎後才知道原來資訊透明與廉能有相關性；D、G 兩位受訪者均表示透明晶質獎評核指標與自身工作業務切合程度高，都有注意到。D 受訪者更進一步表示，驚訝於有關業務上致力於作業標準化，原來無形中就是在落實廉政透明的指標，感到更有成就感。

- B：我們可能以前比較著重於公開透明這方面，為了晶質獎花了非常多的時間上網找課責這兩個字到底是什麼意思，因為對於意義的不了解，所以沒有辦法去串連到執行面，確認到底自己有沒有做到。
- B：教育訓練時陳俊明老師幫我們帶到一點：透明了民眾才可以知情。我們以前的用語都是用知曉度，陳老師提出了知情權，不只知情還加了一個權，也就是人民有知的權利。但在實務上有時行政機關會擔心，民眾知道愈多，會對機關要求愈多，而回過頭來想，民眾對我們的要求，就是課責。
- B：進一步了解課責後，我認為課責有外部與內部課責，並思考從一個更高的角度來看，公務員的價值到底是什麼。要求自己、單位、團隊做到一件民眾沒有期待或沒有預期你做得到的事，我覺得那是參加晶質獎後，再回過頭來檢視我們的便民服務真的有做到這麼深刻，而產生「喔，原來這個就是我們的內部課責」，這是以前比較沒有注意到的。
- C：我覺得是風險管制與課責。我們曾經發生廠商誤發簡訊的事，可能之前廠商沒有做測試，雖然後來有訂 SOP，但藉由透明晶質獎的研議，發覺我們更應該要落實在其他工作項目，資訊室透過這次經驗學習，開始做其他項目的測試，進行事前防制，所以風險防制與課責對機關是相當重要。
- D：透明晶質獎應該有很大一部分的面向在「透明」。當時局裡面健全房市的三大構面就是：資訊透明、交易安全跟價稅合理。資訊透明我們已經推動很久了，在這一塊的著墨跟努力已百鍊成鋼，做到極致。
- D：地價業務，牽涉到的是標準化，地價業務跟登記業務差很多，登記業務幾乎沒有裁量權。地價是截然不同的，法令規定很少，比較注重科學邏

輯，有很大的裁量空間，可是我們公部門的估價，總不能 16 個承辦人有 16 套標準，所以我覺得作業標準化非常的重要。很開心所建立的作業標準化無形中就是在落實廉政透明的指標，及實踐這樣的價值。也很欣慰參獎之前不知道晶質獎的指標，所以讓我覺得滿有成就感的。

- D：地價這個業務性質上要做到公平，一樣要制度化，是一個大工程，這也是經過十來年的努力，現在只有雙北有做到而已。改革會造成蠻大的衝擊，我們無形中就是在實踐透明晶質獎的價值，從參賽的過程裡面，感受到我們還是有體現這些價值，覺得自己是在做對的事情。
- E：其實我們一直都有在推動，從一般的創新到每年內控，不管是防弊或者是創新便民，我們都有在做，所以才說我覺得比較有趣的是擴散，再打開一些我們對於創新或政策推動的概念。
- F：我印象最深刻的是「資訊透明」，參獎後才知道原來資訊透明是與廉能有相關性，例如補償費訂定的資訊公開，除了讓民眾有知的權利，也達到防弊的功能，避免關說的疑慮，使民眾更信賴機關。
- G：我們地政考評中資安管理的很多概念跟透明晶質獎評核指標是高度重疊的，概念也是相通的，例如「首長決心」，我們外部稽核人員第一步就是要跟資安長洽談，要看首長有無決心推動資安，但地政考評與透明晶質獎評核指標仍有部分差異，地政考評是單純追求績效及亮點，但透明晶質獎更重視風險管控與價值的意義。

(二) 受訪者大多同意透明晶質獎評核構面涵蓋範圍足以呈現工作整體的廉潔表現

就 6 位受訪者中，大多數受訪者認為現行透明晶質獎評核構面已足夠，範圍夠大、具有彈性。另外 D 受訪者表示，有關遊說、關說、議員的協調是目前評核指標較沒有提到的，而這些會造成一些灰色地帶，進而產生廉政風險；B 受訪者表示，指標內容應該可以做個 3、5 年之後，再來看面向要不要有一點調整。

- B：現在的評獎構面是一個大原則架構，不管是地政、交通、法務、資訊都可以依現行構面發揮所長，我覺得它的廣度足夠，框架沒那麼多，而且可以有邏輯引導出日常業務在廉能面向態度與績效。從這次我們不小心把題目面向擴得很大就可以看得出來，什麼都可以放得進去，現行的評獎構

面應該可以再用個 3、5 年，再來看面向要不要有一點調整。

- C：五大評核構面其實是有彈性的，而且已經全方面涵蓋所有業務面向，所以已經足夠，不需要再新增其他面向。
- D：我覺得有一些評核指標比較沒有講到的，比如說遊說、關說、議員的協調，這些不是常常會造成一些廉政的風險嗎？譬如說議員的為民服務協調，沒有納入廉政登錄事件中，他們不一定會發會議通知，這裡面涉及到的遊說、關心、關說、陳情，反而有時候會造成業務科的困擾，沒有任何的白紙黑字，這也是一個廉政風險。這部分可以做統計，例如議會的協調案件有多少件，這些案件最後處理結果是行還是不行？有沒有因為接受到壓力而在灰色地帶違法？怎麼解決？我覺得這很重要。
- E：我覺得蠻完整的，我真的也很難想再想出更厲害的了，從小範圍興利防弊全部都進去了。
- F：五大評核構面已經很完整，可以完整呈現機關業務。
- G：評核構面很足夠，因為概念都是相通的，透明晶質獎涵蓋的面向更廣。

（三）受訪者大多表示參獎後對於業務規劃或執行上，更有意識兼顧「透明措施」、「課責」、「公私協力」等發展面向

就 6 位受訪者中，大多數受訪者表示「透明措施」、「公私協力」在工作業務上皆已極力推動，行之有年且具有持續性，而參加透明晶質獎後，給予的幫助是深度，例如未來在推動行政透明措施積極性的面向應放在「知曉度」，也就是行銷，可以透過公私協力，藉由公會據點散播資訊予民眾知悉，另透過與公協會合作，創新的效益才會符合業者端、民眾端的需要。「公私協力」的重點模式含括了與業者簽訂 MOU，也藉由業者網路資源與本府地政局官網專區的串接達擴散成效，及持續深化對業者的教育訓練，提升從業人員素質，並透過制度面、系統面的革新精進，從源頭管理來降低後續的不動產消費糾紛。受訪者當中，僅 2 位對於「課責」議題有所回應，D 受訪者表示，透明晶質獎所談到的「課責」比較不在其原來的想法內，G 受訪者表示「課責」是從前就很重視。顯示「課責」議題，與地政業務特性發揮的空間或政策推動重點，相較於前述 2 項「透明措

施」與「公私協力」，緊密程度較低。

- B：我認為地政局在公私協力推動行政透明的廣度方面做得非常好，但是參加晶質獎後，接受到的反饋是可進一步就深度及知曉度方面做得更好。實地考評時，4 位委員中有 3 位委員稱讚了臺北地政找房+系統，但委員也提到實地考評之前，他們不知道臺北市有這麼好的找房查價系統，顯示知情、知曉這一塊我們做的還不夠。我覺得地政局對資訊透明的積極性是獲肯定的，但為什麼知道這個系統的人仍有限且使用率無法持續攀升？提問所指的是否會因參獎而促使自己在業務規劃或執行上更有意識兼顧透明措施發展，我認為會，但以臺北地政而言，積極度的方式已是在透明的同時如何提升知曉度且讓大眾願意使用，才能進一步提升資訊透明價值。
- B：我從參獎過程及委員的回饋建議中發現，還是有很多人不知道臺北地政推出的優質便民服務，所以我們不能一直在地政圈、同溫層裡自我感覺良好，必須再用更大的步伐跨出去。這兩年來我對於參獎、參賽的想法已不太一樣，從比賽、爭取榮譽、展現價值，到現在我覺得參獎（賽）也是一種行銷，且試著看可不可以從行銷的面向，再將我們的透明措施擴散到中央、非地政機關及更廣域的民眾眼前。
- C：透明措施地政局一直有持續在做，例如：本局設有外國人租屋專區，上傳定型化契約英文版，並與公會合作，協助外國人解決租屋需求，使資訊透明擴展面更廣泛，我們會針對不同時間點及需求對象，持續做業務的創新與精進，以滿足民眾的需求；另外公私協力也很重要，因為政府人力有限，但民間資源無限，可以透過公私協力使政府政策易於推展，舉例來說，地政局正在推行「好住移居政策-住好房租好屋」，例如與公會簽訂MOU合作備忘錄，係針對不動產交易措施、規定及不動產糾紛如何處理等資訊，可以透過公會據點散播資訊予民眾知悉。
- D：我覺得透明晶質獎所談到的「課責」比較不在我原來的想法內。我對課責的想法是，我會灌輸同仁我們的使命感或我們的責任在哪裡，這種自我要求、我們會影響到人家什麼，核心價值是什麼。我不知道這跟透明晶質獎講的課責一不一樣？但如果說「透明措施」，這本來就是我們一直在做的事情。「公私協力」，我們所有的創新都源自於公私協力，因為自己瞎搞創新都不亮，很多的創新都源自於跟公會協會的合作，這樣的創新效益才會符合人家的需要，所以我們跟公會、協會的協力關係很密切，很友善。
- E：我們家就辦個MOU啊，以它為起點，我們真的一直在思考未來如何能夠

進一步把政策、就是把路走過去，明明這些政策很好但就是沒人知道。我覺得政府部門的東西比較嚴肅，而且我們預算少，所以我們就是希望能夠盡量推播去做MOU這件事情。

- E：臺北市管理的不動產業者在全國都有店頭，讓業者透過網路跟臺北地政官網交易安全專區串接，再加上不動產從業人員能力提升的教育訓練，只要比如說一些大品牌的業者官網跟我們做串接，未來他們的服務人員在跟民眾做說明的時候，就可以用官方交易專區裡面的資料去跟民眾說明。
- E：今年的MOU就是針對租賃安全，今年因為租賃專法過了之後，像個人房東，他們現在所有的契約都被納入消保法管理，如果說他沒有依照契約應記載事項去訂的話，我們就要輔導改正，但光輔導改正就會讓很多人反彈，所以我們希望業者在幫個人房東做租賃時，就可以給他們正確的契約，我們希望透過這樣子的效果，提升房東使用正確契約以降低後續消費糾紛。
- F：基於便民角度，透明措施一直有在做；至於公私協力部分也很重要，因為可以借重民眾及專家學者的協助，這不是因為參獎而推動，是本來就一直有做。例如局長會定期去地方視察，透過里長回饋意見再做業務上的修正；另外像去年社子島陳抗事件，當初藉由文資專家學者幫忙召開座談會；還有由產發局主導、地政局協辦的北士科促進會服務平臺，提供多元整合服務，及建立當地建商及投資者交流管道等，都是公私協力的案例。
- G：「透明措施」與「課責」我們本來就很重視；比較困難的部分是「公私協力」。因為在資訊領域，私部門領域比較重視利益的發展，公部門領域重視的是公益及透明度等，二者結合及跨領域的合作關係比較困難，彼此屬性也不同，需要有契機才能合作，公私協力實際執行部分目前侷限於私部門的專家學者。雖然如此，但公私協力還是有其需求性，因為私部門對民眾需求的感知度較高，這是公部門所欠缺的。

（四）受訪者對於透明品質獎評核委員提供之意見均持正面回饋

6 位受訪者對於評審委員蒞臨地政局時，提及可進一步強化的意見均抱持正面態度，受訪者提及「都是很好的建議、委員給予我們肯定與回饋、老師的建議是對的且我們都有聽進去、評核委員對本局所提的意見都有說到重點也是我們需要精進的地方」。有受訪者表示，在有限時間要展現機關的全貌是比較困難的，評核時間雖

短，但整體上，在這麼少的篇幅跟這麼短的時間，讓委員理解要呈現的是什麼內容，地政局應該有盡量做到。另有 2 位受訪者針對委員給予有關系統面建議知曉度方面，進一步研析造成「系統這麼好但外界不知道」的可能因素，包括「要有買房需求才有可能關心有什麼系統；對於買房民眾需求端來講，直觀上是會查詢房屋交易網，若有疑慮時也可能優先想到內政部網站；房地產是一個很特別的產業，不是每個人每天都在買賣房地產，要熟悉很難，會不會覺得好用這件事情，會跟有無經常使用有關，客群也比較專業」。

- B：我記得當時葉一璋委員講的一句話，他說他看書面報告的時候，本來有一些問題要提問，在簡報時有聽到他想了解的，就沒有問題了，所以在這麼少的篇幅跟這麼短的時間，如何讓委員理解要呈現什麼內容，我覺得我們應該有盡量做到。
- B：有一些東西做得非常好，委員也非常肯定，但我們在行銷、知曉、那一塊，可以再把面向打開，這也是透過實地評核之後得到的回饋。
- C：我覺得委員給我們的建議，例如加強推播政策或便民查詢系統都是很好的建議，同時委員也很肯定地政局的整體表現。
- D：委員的建議是對的，我們也有聽進去。委員給我們的建議應該是在系統面，有這麼好的系統但外界不是普遍知道。這部分我們有去分析，如果我是一個消費者，想說那裡有賣房子，我一定會先去看 591(房屋交易網)等，因為這些網站才會有代售訊息，然後我想知道合理行情在那裡，這時候我不一定完全信任仲介網站，我會去內政部網站看行情，因為民眾直覺內政部是全國的。那臺北地政的網站到底好在那？就房仲業使用端來講我們有養成一批死忠的支持者，因為我們確實有比較好用的地方，但是就一般民眾來講，他可能不知道那裡好用，所以我們在推廣上是有一些瓶頸。
- E：我覺得有部分是。比如說便民系統，我們做了非常多，但因為沒有實際操作的時候，可能也不知道它到底有多好用。房地產是一個很特別的產業，因為不是每個人每天都在買賣房地產，要熟悉很難，你會不會覺得很好用這件事情，會跟你有沒有常常用的需求有關係。
- E：沒有人每天要查地籍謄本，除非你是地政士。以前申請謄本不方便，非得要臨櫃排很長，現在插個卡都可以領。必須要有經歷過，不然你從來

就不需要，突然要你去用，你也會覺得超陌生的，也不會覺得好用，因為我們很多東西是 for 專業人士，我們的客群有些還蠻專業的。

- F：這幾年我們機關一直竭盡心力的做創新及便民服務，應該能做的都差不多了，大家都非常積極努力的精進業務。
- G：評核委員對本局所提的意見都有說到重點，也是我們需要精進的地方，但比賽的缺點就是在有限時間要展現機關的全貌是比較困難的。

(五) 地政局在政策規劃或業務推動上，就委員提出的意見持續精進。

6 位受訪者均表示會就委員提出的建議，例如：加強推播政策或便民查詢系統、有效管控系統委外廠商執行公務等，持續創新精進。目前也有具體計畫或努力面向，例如：讓民眾在網頁上搜尋關鍵字就可以找到臺北地政找房+系統；客製化讓不動產說明書直接在系統上自動產生以方便讓房仲業者使用，甚至附上查證的網址連結，讓民眾知道有這樣一個公部門網站；透過與 27 家業者簽署 MOU，讓臺北地政局不動產交易安全專區資訊推廣擴散到全國；有關今年度簡訊發送業務已要求地所應確實依標準作業流程執行。

- B：已經有具體的精進計畫了，以臺北地政找房+系統行銷為例，我們已找出潛在的大量使用者為不動產仲介業者，分析出業者在工作需要用到不動產說明書，如果我們能客製化設計出一鍵完成取得不動產說明書的新功能，業者會因工作需要、操作方便快捷而依賴系統，就會自然而然去用它。藉時再進一步推播行銷，應該能有效提升知曉度及使用率。
- C：之後會往推廣及推播政策方面持續努力。
- D：我們一直在創新，我們今(113)年 1 月提出建物履歷棟棟可查，因為只有我們的臺北地政找房+系統原來只有做到 5,600 個社區，現在獨棟的公寓也整理起來，變成是 4 萬多「棟」，我們透過不斷的持續創新，使用人數已經從今(113)年推出前的 5,000 人變成目前平均 1 萬 3,000 人了。
- D：未來我們可能會朝幾個方向，例如讓民眾在網頁上搜尋關鍵字就可以找到臺北地政找房+系統，第二個是客製化讓不動產說明書直接在系統上自動產生，讓房仲業者方便他就會用我的系統，民眾甚至可以從附上查證的網址連結到我們的網站，從業者連接到民眾，這是我們想精進的方式。

- E：我們簽了MOU，一簽下去就是 27 家業者加入藉由「業師交流，提升專業知能」、「網網相連，加乘資訊傳達行銷效能」、「據點傳遞，落實權益保障」三面向的公私協力，讓不動產租買資訊的傳遞更友善及公開透明，為了讓它能更快速擴散到全國，我們邀請內政部地政司長到場見證作為我們的代言人，在那個剎那就擴散出去了。
- F：是，機關同仁一直非常努力在業務創新及精進。
- G：是，之前發生系統簡訊發送錯誤時就已經檢討過了，今年度簡訊發送業務也有要求地所應確實依標準作業流程執行。

三、政風單位在機關之重要性是否因參加評獎而有改變

- (一) 參獎前，受訪者與政風單位之間彼此在業務上認識程度較為粗淺，必要時才有交流，互動頻率不多，且和政風人員的相處較有距離感。

7 位受訪者中，5 位受訪者明確表示參獎前與政風人員有距離感，甚至持敬而遠之的態度；7 位受訪者均表示與政風單位交流較少或不清楚政風工作內容，對政風的印象多是專業、公正或負責的形象。2 位政風主管受訪者則表示在參獎前對地政業務只能概括描述或透過機關例行會議中去瞭解業務內容。

- A：老實說，我以前碰到政風人員時，講話還是會保留一點，這個一定難免的，政風在場的時候，那種胡說八道的事情不會出現。
- B：我從承辦人一直到現在，自己碰到地政的政風，有明顯看到政風的專業負責跟公正，尤其是以前有些民眾無理陳情，政風人員第一個專業就是他要理解發生什麼事情，不只公正，對守法的公務員也是一種很大的保護，所以政風人員的存在對我而言就是專業、負責、公正。以前就是防弊、揭弊，現在還可以做到興利。我覺得政風需要存在，有時候一個人不需要做很多事情，他的存在就具有他的意義，就是一個警示作用。
- C：初任公職時會覺得政風很恐怖，有肅殺的感覺。直到擔任主管職時，發覺政風是很重要的單位，可以給予主管很大的協助，並會給予導引及意見，所以有存在的必要。
- D：早期，覺得政風應該都是很負責的、很公正、很專業，因為彼此不會有太多接觸，所以我們就不會感覺到你們的關懷跟熱忱。我們可能還是會

有一點點想要保持距離，因為想說你不要太了解我，因為難免有縫，怕你太了解我，你會不會找碴？

- E：以前比較容易觀察到的是專業，對政風的印象就是不可以喝別人給的飲料，以前在地所民眾來補正，硬要塞一顆巧克力，這巧克力可不可以吃啊？就去問一下政風。我們對政風印象就是比較在監督廉潔的那一塊、跟機密有關的事情，還有內控。
- F：平常與政風交流比較少，之前一直覺得政風有距離感，在參獎前對政風業務也不太熟悉，只知道拒受餽贈登錄要向政風室辦理。
- G：之前政風給我感覺是「公正」，是針對弊端的防範，不太清楚政風實際業務，以前聽公務界前輩說政風室是人二科，參獎前對政風是敬而遠之。
- H：對地政局業務內容能概括描述。
- I：在參獎之前，我會說地政是很專業的業務，然後句點。因為在政風室，大概知道什麼類型的業務比較可能有風險；另外因為偶爾會參加地政局的會議以及兼辦地所的所務會議等，會對相關業務有比較實質瞭解的機會以外，其他的事情大多是只能非常表面、粗淺描述的程度。

(二) 參獎後，受訪者對於合作過的政風人員普遍產生信任感，願意主動與政風人員交流，並感受到政風人員公正、專業以外具備熱情、關懷的一面，以及認同政風單位的重要性。

7 位受訪者中，均明確提及參獎後對合作的政風人員產生信任感、親切感、關係感到緊密、認為彼此是可以合作的夥伴或有存在的必要性，其中 1 位受訪者表示平時就有跟政風合作，參獎後認為政風是機關的風險控管人員；4 位受訪者指出能感受到政風人員熱情、關懷的一面；3 位受訪者表示對於政風業務有更深一層的瞭解。

2 位政風人員受訪者均表示參獎後對於本府地政業務有更進一步瞭解，透過參獎可以讓政風和業務單位有更良性的互動，對於執行政風業務有助益，也願意協助推動機關重點業務。

- A：不管有沒有獲獎，走過那一輪參獎過程，大家的關係是比較緊密的。何況拿了透明晶質獎特優後，更別說關係或向心力的程度讓大家更不一樣，互動了、熟悉了以後，那個信任感是肯定有的。
- B：晶質獎的參賽，我覺得就是地政局和政風處兩個團隊在合作一件事，

我也沒有想到我們竟然可以跟政風人員相處出你不怕我、我不怕你的境界，以前可能會覺得必須要在業務上有一條明確的界線，雖然還是覺得那條線仍有其必要性，但好像淡多了。

- B：感受到政風人員也可以有熱忱、關懷的一面，期待政風人員如果因為晶質獎的參獎合作後對業務單位的人有比較多的理解，可以抓住那個契機，去適度的更釋出你們的熱力，讓業務單位不害怕，可以互相幫忙。
- C：看法改變很多，覺得政風很活潑，參獎完後對政風業務能更加熟悉，之後也會延續這樣的合作方式。透過這次活動會增加彼此互動及信賴感，會更願意接觸政風。
- D：我因為參獎才對地政局政風室 2 位股長有熟悉感，也才有信任感，然後跟林主任、田專員也熟悉後，才發現跟我原本想像的不太一樣。參獎有讓我們在一起的感覺，有革命情感，我覺得這是參獎額外的附加價值。
- D：我感受到你們的關懷跟熱忱，是因為我們透過參獎有了更多互動，有更多的互相了解，才能夠去感受關懷或熱忱這一塊。
- E：我遇過好多不同的政風人員，你們輪調的蠻快的，我看過各種奇奇怪怪的政風人員。我覺得現在和政風人員是可以合作的夥伴，是可以一起協力推動政策與溝通。
- F：參獎後能感受到政風關懷同仁的一面，覺得政風是親切的好朋友，我對廉能的概念也更了解，但對政風實際執行業務還是不太清楚，還是需要之後有實際的業務上交流才能更了解彼此。
- G：在業務交流的部分，之前業務本來就有跟政風接觸及合作，參獎後覺得政風是機關的風險控管人員(角色)，所以政風室有存在的必要。
- H：有助於本人對本府地政業務進一步的瞭解，包括業務權管項目、業務風險、便民系統與措施，會影響政風業務的推動。
- I：政風室身為透明晶質獎的主辦單位，我們也被「強迫學習」，到最後甚至可以幫業務單位草擬得獎機關亮點業務的背板介紹內容。參獎過程真的可以讓政風和業務單位有不同於以往的交流方式，是更深層的、良性互動的方式。對政風室而言，我們更熟悉機關業務，又與業務單位有了良性互動，對於未來政風業務的推動我想是會有很大的幫助；另一方面，也希望政風對於機關重點業務的推動來說，能夠成為一份助力。

(三) 參獎後，受訪者一致表示願意主動與政風單位合作或提出協助需求，

目前已有不動產登記案件防偽詐精進作為業務、影印機現金零接觸推動業務等實際合作例子。

7 位受訪者均表示願意與政風單位接觸及合作。其中 1 位高階主管受訪者表示，希望政風人員可以幫助業務單位在突破法令及業務精進創新時，給予「風險評估」的協助，並表示政風人員也應自己主動從日常的業務實踐廉能創新，以及持續與業務單位保持密切關係。2 位政風主管受訪者則表示，參獎後與業務單位確實建立起更良性的互動，有助於推動政風業務。

經綜整受訪者回應，參獎後本府地政局業務單位與政風單位目前進行交流合作的業務包含「不動產登記案件防偽詐精進作為」業務、「影印機現金零接觸推動」業務；另有一名業務主管受訪者因職務異動，主動向政風單位表示希望政風人員日後能協助維護所管機關的廉能風氣。

- A：林義芳主任在都市發展局的時候，我那時有寫過報告給他。政風來查其實不會給我們太大的壓力，因為沒有犯錯、沒有不可告人，所以就不用遮遮掩掩。
- B：我覺得政風人員可以幫助業務人員在突破法令及推動創新，尤其是在遊走於會不會違法的邊緣時，可以給予一些風險辨識與防制的協助。
- B：政風人員如果期待得了晶質獎後，整個機關的廉能風氣就可以提升並一直持續，我覺得把這件事看得太簡單了，因為人會一直換。政風自己必須要把那個熱度 keep 住，可以自己去從日常的業務去創新，持續將廉能帶進來，甚至好不容易跟業務人員有那麼密切的認識，就千萬不要流失。
- B：以前召開業務會議時不會想到政風，覺得沒關係，但現在，例如前陣子召開防偽詐會議，我就會想可不可以和政風合作？之前發生同仁以個人悠遊卡代刷規費的風險防制事件後，去年地所一線為民服務發生民眾無悠遊卡無法使用機關影印機，再次觸發地所能否設立公用悠遊卡，協助民眾立即解決無卡或卡片無法讀取扣款的問題，我就跟登記科說找政風討論。以前大家會從業務面想辦法，不會想跟政風人員討論，可是現在我們發現可以到把政風一起拉進來做風險控管。

- C：如果遇到問題無法下判斷時，會想主動詢問政風尋求支援。
- D：我最近有異動，可能會很需要你們政風的協助跟合作，我從事公職以來從來沒有像現在那麼覺得我需要你們。真的，我覺得我不要等到發生事情才問說要怎麼做，我最想要的是我怎麼樣讓我的機關都不會發生問題，所以我從來沒有覺得我那麼需要你們，當然我覺得也不是每個人都有這種想法，但至少我是這樣。
- E：我現在都給五星啊，非常願意接觸政風，以前比較容易觀察到的是專業，現在真的覺得連關懷、熱忱都有。
- F：參獎後更願意接觸政風，也希望以後有機會可以在業務上合作。
- G：這次參獎因而更熟悉政風，在業務交流的部分，之前在資安及資訊稽核業務本來就一直有跟政風接觸及合作，業務上有關預防及風險控管的屬性也是相通的，所以之後也會持續與政風交流。
- H：參加透明晶質獎並獲獎對於政風業務的推動有正面影響，促進機關內部治理、透明度提升和誠信文化建立。
- I：地政局業務單位的同仁們都非常友善，但是我不敢想像在那樣辛苦的參獎過程後，如果沒有得獎會怎麼樣。參獎過程以及得獎後，確實能感受業務單位更願意主動接觸政風，建立了良性的互動，在業務單位遇到一些疑問或困難時，會想到跟政風討論。除了地所影印機設置公用悠遊卡妥當性主動尋求政風意見以外，另外地所發現疑似偽冒案件也有通報政風室。

四、機關對於辦理透明晶質獎有關「指標修正」及「參獎整備」之建議與回饋

（一）受訪者一致認為參獎前的相關教育訓練是必要的

8 位受訪者均表示接受教育訓練或相關課程是重要且必須的，其原因除了能有效提升參獎申請書的撰寫技巧外，亦包含透過專家學者的講解能夠讓參與者深入認識透明晶質獎，快速理解評核項目的意義及重點並能試著將對廉能的抽象概念轉化成機關具體實際案例，進而將機關重點業務與透明晶質獎評核構面做媒合對接。

- B：一定要教育訓練。教育訓練对大家來說是一個瞭解廉能政風觀念一個非常好的場合，廉政跟行政差一個字，但是大不同，隔行如隔山，教育訓

練就是讓大家加速互相理解的一個方法，也是現實面可不可以得獎的其中一個關鍵。

- C：因為是第一次報名參加，而且是第一屆，類似試營運概念，原本不知道透明晶質獎是要做什麼，所以聚焦我們重點業務，再請老師來教育訓練，是很有意義的，告訴我們哪些要加強，委員要看的是什麼，還有我們業務跟廉政要如何勾稽，就像寫論文跟報告一樣，所以教育訓練是很重要的。
- D：教育訓練的目的本來就不是要建立根本的廉潔文化。所以我會把它定調為，既然我們已經預備參獎，我們就是想要把它做好，做好的話，提升撰寫技巧本身就是一件很重要的事情。
- E：我覺得尤其是針對第一次參加的單位，我覺得真的蠻需要，因為平常我們業務科在意的指標績效，其實跟政風單位坦白說不全然一致。所以真的會需要教育訓練來讓我們進一步瞭解政風、廉能、透明晶質獎想要展現的指標是什麼，進一步去做一些結合。
- F：提供撰寫參獎申請書所需的相關教育訓練是有必要的，因為在參獎前不清楚原來廉政與公開透明是有連結的關係，之前對相關概念的理解很抽象，所以教育訓練在概念的溝通上有其必要性。
- G：參獎就要激發機關得獎的慾望，知道比賽規則很重要，所以提供撰寫參獎申請書所需的相關教育訓練是必要的。
- H：藉由參獎的機會，邀請專家學者提供撰寫參獎申請書教育訓練，協助機關從廉政治理角度，將機關業務績效轉換成符合各該評核構面的文字，能讓機關同仁平時努力獲得肯定與表揚，給機關帶來善的循環。
- I：既然要參獎，當然就是為了要得獎啊！講師的課程讓人更能理解這個獎項實質的意義是什麼、它希望公部門追求的是什麼，而不只是一個漂亮的獎座；為了參(得)獎而辦理教育訓練，我個人覺得無可厚非，因為透明晶質獎在目前的階段，對很多人來說應該還是陌生或不熟悉的。

(二) 受訪者一致認為教育訓練目的不僅是為了參獎，更有助於機關建立根本的「透明」及「廉潔」文化。

本府地政局在尚未確定能代表本府參加第 1 屆透明晶質獎前，即先於當(112)年度 2 月 21 日以「機關如何推動廉能治理，建立廉潔形象—以法務部透明晶質獎為例」為主題，針對機關首長、副首長、主任秘書、專門委員、各科室主管及主筆人員、所屬機關副首

長及主筆人員等約 40 餘人辦理 3 小時之教育訓練。

7 位受訪者對於參加透明晶質獎教育訓練的目的及功效均持正向看法，提出參獎獲獎僅是教育訓練的目的之一，更多的價值在於講師能給參與教育訓練的人「我為什麼要做這件事情？」的切入點，除了有助於申請書的撰寫外，受訪者均表示因講師完整地說明「透明晶質獎」評核構面生成原因以及列舉實例而更加瞭解何謂廉能作為的體現，並認為因此對於機關建立透明、廉潔的文化有所影響。

- B：我覺得應該說辦教育訓練的人，要給參與教育訓練的人什麼樣的切入點，就是「我為什麼要做這件事情？」。其實廉能就是放在所有日常的業務跟生活當中，所以執行面很重要，當你讓參獎的人透過技術訓練，讓他覺得參獎沒有這麼困難，或許會有更多的心力跟時間去理解它。而且我們找的陳俊明老師不只告訴我們參獎技術而已，他從辦獎目的，及這個獎想要帶我們到什麼樣的廉能境界開始講，然後再進入到比較務實所謂的技巧，所以這個教育訓練絕對不會只有寫作技巧而已，但把寫作技巧帶進來確實可以加速理念觀念的理解，我覺得是相輔相成的。
- C：這是一個歷程，當初我們被選要參加透明晶質獎，時間很緊湊，但寫完報告後，發覺這是我們的日常，很多都有落實，還是有助於我們建立透明及廉潔的文化，寫之前不知道，但寫完後會發覺我們在透明及廉潔上能發揮之處。
- D：教育訓練本身目的就不是為了要樹立廉潔或者是透明文化，我自己反而是把這個觀點切開的。參獎，當然有助於機關的透明廉潔文化，我覺得與辦教育訓練應該是分開探討的。
- E：你要了解一個東西，才能夠去做得比較好，未來在政策規劃上確實也可以補充過去沒有思考到的一些角度，所以我會覺得教育訓練是有幫助的，而且既然要比賽，就要有效率的比賽。
- F：有得獎是更好，但如果沒得獎也沒關係，教育訓練可以讓同仁知道相關概念，並透過參獎的過程將概念內化，對機關會有幫助。
- G：要型塑機關文化本就不是一蹴可幾之事，比賽目的就是要激盪起機關養成廉能風氣及文化，至於教育訓練只是一個過程，機關文化需要向下紮根，比賽是有助於機關文化紮根的方法之一。

(三) 受訪者普遍表示透過教育訓練理解到權管業務與「廉能」具高度相關，並對廉能成效意涵有更深、更廣的認識。

6 位受訪者中，4 位表示教育訓練有助於幫助其理解各評核構面的概念或目標如何體現於執行面，或是更瞭解自己平日推動的業務在廉能成效的重要性，意即「知其然，更知其所以然」；1 位受訪者另表示原以為廉政成效是指「負面事件的處理結果」，透過教育訓練後則明白能以預防積極的態度詮釋廉政成效；1 位受訪者則表示從中學到「擴散」的概念，並特別於訪談中分享到地政局後續的業務推動或成果盤點因參加透明晶質獎後，也增加了擴散的面向。

- B：教育訓練給我最大的幫助是，如何快速地將理念、目標、執行三個部分環環相扣，講到報告書撰寫技巧時候，會讓我再回來，反思目標跟理念到底是什麼，甚至會讓我從撰寫報告技巧及實務操作的舉例和解析，聯想到：對，原來我平日的什麼業務及作法，就是透明晶質獎的公開透明、風險防治或創新擴散，而且和廉能息息相關。
- C：我覺得是廉政成效展現這部分，因為我們很少發生負面事件，原本不知道該如何展現廉政成效，但上完課之後，才知道廉政成效可以展現在積極正面的部分，廉政成效也可以與透明做連結。
- D：一開始透明晶質獎對我們來講很陌生，因為根本不知道它考核的重點、指標。所以接到參獎，一開始是不知道跟我們業務的連結性在哪裡？上了課以後，當然會比較有助於去瞭解獎項重視的精神、核心價值，讓我們瞭解整體的構面、重點，我們大概就可以去聯想這個跟我們業務的關聯性在哪裡，我覺得最主要的幫助是在這邊。
- E：對我來說，覺得比較有趣的是擴散。像資訊、行政透明或者是風險防制，其實那個本來就是我們有注意到的主軸，參獎以後，在地政局從此會多了一個擴散的面向，程度又提升了，這感覺原來我以前限制自己，現在就可以知道擴散效益，別人學習了，或是說你這個真的做得很好，別人來效法，也會更有成就感，他來學其實某方面也是一種肯定。
- F：我本人是沒去上課，本科是專員受訓，藉由專員的反饋更完整了解各項評核構面所需要的資料，對業務與各項構面也能建立連結。
- G：本室是派專員受訓，因為第一屆辦理無範例可以參考，還需要透過政

風室協助，這對我們業務單位幫助最大。

(四) 實際準備參獎過程中，受訪者認為最困難的是「全國性客觀數據較難蒐集」、「業務的架構編排或與評核構面意義連結」、「時間有限」、「工作過於飽和」等部分。

6 位受訪者提出參獎過程最困難的部分為：1 位受訪者表示地方政府的創新擴散效益因需取得其他縣市或全國性數據始能具體呈現，執行上有其困難度；1 位受訪者表示對於機關業務如何呈現架構編排及鋪陳較為困難、2 位受訪者表示要將評核構面意義連結到業務成果較為困難；2 位受訪者表示參獎準備因受其時間有限、工作飽和度關係而感到困難。

- B：最大的困難是，專家學者幫我們初評並提供修正建議時，有一個委員建議補充明確、具體的數據來呈現擴散到全國的效益。因為中央對於各縣市上報的地政相關統計數據未完全公開供查詢，但為了爭取榮譽，我們仍想辦法取得全國性數據，也算是委員給予的建議與壓力，為臺北地政的擴散效益呈現，確有加分的效果。另外一個部分，在參獎當年度選出參獎機關，對於機關的備獎確實會有時間不足的問題，我們把這個意見反映給政風處，政風處在今年則調整為先選出明年要代表市府參獎的機關，並主動提供教育訓練的資源，對參獎機關的準備及合理時程掌握，都很有幫助。
- C：我覺得最大困難是架構編排及鋪陳部分，是要一次展現地政局全部亮點亦或是展現某些特定業務
- D：如果我業務負擔的來，也蠻好玩的，但是如果我都已經滿了，對我來講，就是負擔，會有壓力。所以我覺得最主要的還是在工作飽和度。
- E：我覺得主要就時間。因為我們科是真的比較忙，所以時間上是真的稍微比較不足一點。
- F：文字呈現部分，如何將機關業務與廉潔概念連接，有一定難度。
- G：我們在資料取得上沒有困難，但最花時間的地方是要先瞭解指標意義，並思考如何呈現，還需要經過多次的討論及確認後才能凝聚出成果。

(五) 受訪者認為「首長的決心(定)」及「榮譽感」為參獎意願或投入程度的關鍵因素

訪談 7 位受訪者結果顯示，有 4 位受訪者表示首長的決心(定)

及榮譽感才是決定是否要參加或參獎投入程度的關鍵因素，參獎與否的決定權在於首長，並非單一科室可以成就，大多數受訪者均因首長決定或交辦投入參與，長官投入的心力越多，越能提振員工參獎士氣，再者，團隊榮譽感、心中榮譽感及獲獎榮譽感都是激勵的推手。有關本獎項所訂的獎勵措施——新臺幣 8 萬元獎金的部分，受訪者則抱持不同的看法，受訪者 B 認為，以透明晶質獎之層次，8 萬元太少，不會因此產生激勵，如果獎金再多一點比如提升至 2、30 萬元，會更具宣傳效果；受訪者 C 認為，提高獎金確實會提升機關參獎意願；受訪者 D 認為，參獎也不一定會得獎，所以獎勵一開始不在考慮範圍內，獎金 8 萬聽起來不錯當然有誘因，包含獎金或者是頒獎的形式確實會讓得獎者更有榮耀感，這些激勵因子反而是得獎後效果會比較大，當然得獎機關也許會幫忙宣揚透明晶質獎真的很值得投入。受訪者 E 認為，獎金多對投入程度意願有加分效果；受訪者 F 認為，獎金的多寡反而不是重點，G 認為全國性及第一屆的榮譽感是主要誘因，獎金是為其次。至影響首長參加透明晶質獎意願為何，本次研究結果為機關參獎經驗、成果與參獎時機，會影響首長的決定，這個起始的契機不見得是地政局局長，可能是政風處處長或是臺北市市長，有了參加起始，才有後續延伸。

- A：那時局裡面正好在做內政部考評，時間上我也覺得很巧，剛好我看完我們內政部考評的報告，我覺得同仁把業務成果的架構整理的很清楚，剛好政風處林處長來邀請我要不要參加透明晶質獎府內初選，我判斷一下覺得同仁很用功、做得很認真，而且我們的系統也是很拿得出來，所以我答應林處長參選。我們已經有現成的成果，這是一個剛好的時機。
- A：另外一個原因就是我覺得早晚地政局還是要去參加一次，不如就直接就上了，這就是剛好一個契機，同仁整理出來內政部考核成果我覺得很完整，已經有系統的整理，會比較有信心，而且拿到透明晶質獎對同仁也是一個肯定跟鼓勵。
- B：老闆要參加啊。所以最重要的就是你有沒有「想要」參加，我覺得所

有的先備基礎條件就是那個一，不見得是地政局的局長，也有可能是政風處處長，也有可能是市長，看那個一在那裡，然後往旁邊延伸。

- B：我認為最能有效激勵參獎意願或投入程度的是首長帶領風氣，只要具有決策權的人一說要去做，團隊就會跟上。而地政局的立場就是，政風處來找局長，局長答應了，我們完全不會去想誰給我們動機，且一點都不在乎獎金有多少錢，我們的重點是「地政局代表市府到法務部參獎的榮譽感」，因為團隊如果心裡沒有榮譽感，說實在可以擺爛，不得獎又不會懲處我，所以最有助於激勵參獎的動機就是首長決心、團隊成員心中的榮譽感。8萬太少了，如果獎金再多一點的話可能更有宣傳效果。
- B：以臺北地政的臉書團隊激勵措施為例，我用特支費發給獲獎單位及小編們的 2、300 元小小獎勵金，竟然可以激勵同仁認真拍影片，連我自己也很驚訝。然而臉書行銷層次的短篇貼文或短影音可以靠單位、主管或個別同仁的熱情完成，但透明晶質獎沒辦法，我們去年的操作模式【首長具參獎決心-交辦副局長帶領-政風主責-業務分工-地政局與政風處協力合作】，比較接近晶質獎想要達到的效果，是團隊合作的效果。
- C：提高獎金及由法務部增加宣傳行銷予以肯定，會提升機關參獎意願。
- C：除了獎金金額提高外，如果能受到中央或行政院層級的肯定，更能提高機關參獎意願。
- D：這些獎勵一開始不在考慮的範圍內，這些包含獎金或者是頒獎的形式確實會讓得獎者更有榮耀感，會覺得過去的努力好像有得到一些回報，但是你說會不會因為這樣的結果預期而增加意願跟投入程度，因為不見得那個得獎人會是我，我覺得這些激勵因子反而是對得獎者很大的肯定，會有莫大的鼓勵，但是對於還沒參獎或準備參獎的人可能就較少。所以我會覺得這些激勵因子反而是得獎後效果會較大，當然透過我們得獎機關，也許就會幫忙去宣揚說透明晶質獎真的很值得投入。
- E：我覺得首長重視就是最主要的部分，因為畢竟質獎這件事不是 1 個科可以成就的，每個科都業務的一塊，一個拼圖的一片，再來就是，我覺得這個全國性的事情，如果得獎是受到全國的矚目和肯定，當然那個榮譽感會比較不一樣。另外，當然獎金多，也是滿有機會的，而且大家是真的投入很多心力，run過一次就知道了。
- F：我覺得獲獎帶來的榮譽感才是對公務員最大的回饋及肯定，另外長官投入的心力越多，越能提振員工參獎士氣，獎金的多寡反而不是重點。

- F：首長如果重視，自然能帶動員工士氣而一起投入活動。首長重視、得獎榮耀等，均能強化參獎目的。當然，辦理過程因為有政風室的協助，幫忙修改業務科提的參獎資料，透過大家彼此分工合作，更能順利完成。
- G：全國性及第一屆的榮譽感是主要的誘因，至於獎金倒是其次。
- G：獲得中央及機關首長重視有助提高參獎意願，因為可以提高榮譽感。

五、受訪者其他回饋意見

（一）主辦機關以輕鬆、非嚴肅的場合或方式邀請得獎機關分享

D 受訪者表示，在不影響工作的前提下，廉政署可以嘗試將得獎機關的廉能措施亮點透過輕鬆、非嚴肅的場合或方式分享予他機關；在大家時間有限的前題下，讓各機關不要花太多時間卻能達到彼此分享觀摩、參與，透過聆聽得獎機關的廉能措施成果，學習如何精準有效率傳播得獎機關的亮點。

（二）公開得獎機關的廉能措施、參獎申請書等資料

E、G 受訪者皆表示，建議公開得獎機關的參獎申請書等資料，讓以後的參獎機關可以觀摩學習。受訪者並提出這些資訊如果公開，對於透明晶質獎這種全國性比賽是有幫助的，參獎機關能因此有更廣的學習及充足的準備。

伍、結論與建議

一、研究發現

（一）有關「參加透明晶質獎對於本府地政局整體廉能工作推動的影響」

1. 參獎有助於機關整體廉能風氣之型塑

本研究的受訪者均為機關內深度參與透明晶質獎之高階主管、業務主管與政風人員，對於本次參獎經驗認為具高度價值性且有助於機關整體廉能風氣的型塑，並認同能透過參獎過程將廉能內化成個人價值觀，即便知曉人員調動屬常態，仍樂觀表示因為本身願意成為散播廉能的種子，反而更能將廉能風氣

因調任而帶至他機關，也提出廉能風氣可透過制定政策而持續實踐。以透明晶質獎評核構面而論，受訪者分別認為「首長決心」、「風險防制與課責」及「資訊與行政透明」是最能體現或影響機關廉能風氣的關鍵原因，此結果或許與其所任職之職務視野或權管業務息息相關。綜上，本研究發現激勵性廉潔評獎制度能有效提升本府地政局公務員內在自律性機制，促使公務員有正向的廉正態度。

2. 參獎有助於機關廉政推動，引領機關廉政政策之走向。

綜整受訪者回饋意見，發現本府地政局在參獎過程因政風單位與業務單位能夠高度密切合作並產生良性互動，進而使高階主管及業務主管對政風單位有更深層的認識，也藉由參獎機會認同透明晶質獎各項評核指標的重要性甚至納入機關業務重點呈現及兼顧的面向。一位高階主管受訪者補充表示，地政局近期第 345 次主管會報中宣達有關資訊系統使用查詢及面對議員協調或索資應有或應注意之作為等事項，均能感受機關對於廉能風氣之重視，甚至向中央主管機關內政部地政司彙報不動產防詐精進作為中，提出地政人力不足的危機恐成為日常業務風險及防詐破口，宜儘速簡化服務流程及優化系統功能，處處可見廉能風險意識及防制觀念。

本研究發現，本府地政局受訪者於參獎後高度認同廉政工作之重要性且願意付諸行動的原因有二：其一是「激勵性廉潔評獎制度」的設計目的有別於以往政風機構辦理預警、專案稽核等與機關業務單位站在對立面的作業模式，評獎制度係透過「考試引導教學」讓機關因參獎過程更認同廉政工作之重要性。其二是政風單位在參獎過程成功地擔任催化角色，協助機關同仁快速理解認識何謂廉能治理，促使機關同仁參獎後能將透明晶質獎評核指標內化，展現於業務日常，長遠觀之甚至能引導

成機關廉政政策制定的走向。

3. 參獎對於促進機關行政透明措施具影響力

受訪者對於透明晶質獎實地評核委員就資訊公開及流程透明措施提出的建議或觀點，均認確為機關有不足或待精進之處，且積極就委員建議面向，持續推廣透明措施的知曉度，包含致力精進系統功能，提升客群使用率跟能見度，以及擴展公私協力的合作版圖。本府地政局在今(113)年與 27 家公會、業者簽署合作備忘錄，藉由「業師交流」、「網網相連」、「據點傳遞」三面向的加成，將政府資訊、業者服務據點、從業人員及廣告平台串聯起來，讓不動產租買資訊的傳遞更友善及公開透明，落實政府與企業的社會責任。綜上，本研究發現，本府地政局透過透明晶質獎參獎過程，獲得更多不同於地政的各方專業領域交流，這樣異質性所激盪出來的火花，更能促使機關對行政透明化有更廣更深的認識，進而願意體現於業務措施執行。

(二) 有關「受訪者於參獎前後對於政風單位之角色功能的認知變化及政風單位的重要性是否因此而有所改變」

1. 機關同仁因參獎對於政風單位有更深層的認識，認為政風單位具有價值，政風單位之重要性因共同合作而有所提升。

本研究發現，全數受訪者普遍在參獎前對於政風業務大多不甚瞭解，與政風人員交流較少甚至持敬而遠之的態度，故在訪談時尚難描述「政風單位的重要性」；而在經過與政風單位共同合作籌備參獎並獲獎的過程後，有 6 位受訪者明確提出對於當初合作的政風人員產生信任感，部分受訪者並表示除了原先對政風人員專業、公正的形象外，更感受到政風人員「熱情」、「關懷」的一面，以及對於「政風人員能做什麼」有更廣的認識，願意主動與政風單位進行業務交流，並表示政風人員有其存在的價值。。

2. 機關對於政風單位的角色功能有更多的期待

本研究發現，全數受訪者於參獎過後均願意主動與政風單位接觸或合作，經與高階主管受訪者回訪，近期業務單位土地登記科已邀請政風單位共同討論不動產登記案件防偽詐精進作為業務，以及主動邀請政風單位就各地政事務所影印機現金零接觸推動業務進行研議等實際合作案例。此外，研究結果亦顯示，已有受訪者因對於政風人員有更深層的認識，故賦予期待政風單位也可以更主動地從機關日常業務發揮廉能創新，持續與業務單位保持密切關係。

（三）有關「本府地政局對於透明品質獎之指標修正及參獎整備建議」

1. 透明品質獎評核構面及重點足以涵蓋機關實務工作

「透明品質獎」的評核項目是以廉政評鑑架構指標項目為基礎進行修訂與調整，在此既有基礎上重新進行設計，其目的除了強調落實廉政建設與治理外，更鼓勵機關追求卓越、創新擴散與標竿學習（台灣透明組織，2019）。本次研究結果發現，多數受訪者均認為現行透明品質獎評核構面及重點足以涵蓋機關實務工作，不同業務屬性機關的廉能措施均能套應五大評核構面，近期尚無調整評核構面之必要。

2. 影響機關同仁參獎意願及投入程度之激勵因子最主要為「首長決心」及「榮譽感」

本研究延續探討法務部廉政署「對公共機構進行廉潔評估」之激勵措施可行性委託研究案(台灣透明組織，2019)所提及「透明品質獎獲獎之獎勵方式如何設定？例如：如何強化參獎的激勵誘因？」之議題，進而進一步研究現行透明品質獎獎勵方式，對於各機關，達成強化參獎的激勵誘因之程度。本研究結果發現，首長的決心(定)及榮譽感才是機關決定是否要參加或參獎投入程度的關鍵因素，參獎與否的決定權在於首長，首長帶領之主管群投入的心力越多，越能提振員工參獎的士氣，而多數參獎者投

入的首要激勵因素，皆是榮譽感使然，而目前評獎所設定之獎勵方式，包含獎的層級、正式評核、頒獎人、全國性、嘉獎、獎金等，皆有助於獲獎者獲獎後的激勵與備受肯定，提升對於在業務上致力推動透明措施之價值感與榮譽。

3. 參獎經驗、長年累積的行政透明成果均有助益首長參獎決心

台灣透明組織(2019)研究指出，評獎制度的設計由積極正面的角度出發，受到機關首長的重視。本研究欲瞭解臺北市政府地政局首長決心參賽的動機及考量因素究竟為何，研究結果發現，機關所擁有豐富的參獎經驗，以及長年累積的透明化措施、系統成果，均有助益首長參獎決心。換言之，參獎與否，會考量其機關特性，如行之有年的參獎經驗、機關資源的豐碩性、評核構面與指標是否與機關業務特性及成果切合、投入參獎所耗之行政成本、獲獎後帶來的肯定與士氣鼓舞均為考量之因素。

4. 透明品質獎教育訓練有助於機關建立「透明」、「廉潔」的文化

本研究結果發現，本府地政局雖具豐富的評鑑經驗，惟機關同仁對於透明品質獎參獎計畫中的評核構面文字仍尚難理解，包括不清楚評核項目重點，無法串連機關業務與廉能措施之間的關聯性或為何這些評核構面與「廉能」相關。受訪者均表示透過教育訓練除了能快速提升撰寫參獎申請書的技巧外，更認為因為講師的解說有助於將廉能的抽象概念轉化成具體實際案例，進而內化成自身價值觀，認同廉能措施的重要性，甚至能影響機關持續建立「透明」和「廉潔」文化。

二、研究建議

(一) 短程建議

1. 提升公部門對透明品質獎的整體認識

許多受訪者提到，透過透明品質獎教育訓練，使他們更加

清楚地了解透明晶質獎是怎麼一回事。本府地政局團隊預備參賽階段初期，大多對於評核重點、參賽流程事項僅有較為模糊的認知與想像，不清楚評獎目的，或甚至是無法將自身業務特性與廉政課題做串接，地政局在預備參獎前，對於這些問題大多缺乏系統性的認知。本研究結果發現，透過參賽機關辦理深度的透明晶質獎教育訓練，或政風主管機構辦理之透明晶質獎介紹，能使參獎機關逐步建立起對透明晶質獎正確認知，並建構起機關業務與廉政間串連的網絡。

2. 提供得獎機關廉能措施的觀摩、交流機會

本研究中部分受訪者對於其他得獎機關的廉能措施表示感興趣，提出如有機會希望能相互觀摩交流之意見。無論是否為得獎機關，如能以機關廉能措施為主題進行全國性觀摩交流，亦是一種廉能成效的擴散，惟此方式仍須評估公部門業務量能，妥適規劃方能達到激勵效果。

（二）中程建議

1. 優化政風人員對國家廉政政策之認識，提升多元政風工作之素養及技能。

有關透明晶質獎之推動，未實際參與過參獎籌備作業或評核項目講習說明的政風人員應尚難深入理解該獎項對於機關整體廉能作為的具象表徵及難以有效向機關推廣宣導。本研究發現本府地政局因參獎而對政風單位有更深入的認識及認同政風人員的重要性，但同時，也對政風人員有更多的期許。故在推廣激勵性廉潔評獎制度的同時，也應同步訓練政風人員在面對多元類型的政風工作時應具備之素養及技能，使政風人員隨時瞭解目前廉政政策重點方向，進而將廉能治理意識內化，實踐於機關政風工作中，以滿足機關對於廉政工作價值之期待。

2. 建立獲獎機關申請書下載專區

機關的參獎申請書，雖有一說認為係屬機關的智慧財產，然就獲獎機關申請書部分，未能有相關的專區可觀摩學習各機關透明晶質獎評選的集結成果，甚為可惜。本次研究有部分受訪者建議，可研議是否適當公開參獎機關申請書資料，在公平一致的原則之下，大家均可觀摩學習，因為其他參獎機關不見得有充足的資源可以舉辦教育訓練或觀摩交流，而這些資訊的公開，亦確實有助預備各機關在籌備過程即開始提升廉能措施上的規劃、發想與布局，這也呼應透明晶質獎所彰顯的行政與資訊公開透明精神。

（三）長程建議

1. 研議增加「遊說、關說、議員協調」等具有廉政風險類型之評核範圍，持續蒐集各參獎機關之回饋意見。

本研究發現多數受訪者皆認同現行透明晶質獎評核構面及重點足以涵蓋機關實務工作面向，一位業務主管受訪者進而提出「遊說、關說、議員的協調可能因為沒有白紙黑字而造成業務單位的壓力，有沒有可能因為受到壓力而在灰色地帶違法？這也是一個廉政風險，這部分目前評核指標尚無提及」；此意見經本研究審查委員提出應向其他受訪者探詢意見，回訪結果另外3位業務主管受訪者均表示贊同遊說、關說或議員協調確實會造成單位同仁一定程度的壓力，也樂見將遊說、關說或議員協調此類業務之處理納入透明晶質獎評核範疇。爰此，本研究建議可持續多方蒐集各參獎機關、實務參與者的意見回饋，做為辦獎作業之參考，以利滾動式調整評核所需，達到辦獎目標。

2. 擴大行銷透明晶質獎辦理成果，充分展現施政成效。

本研究結果發現，受訪者在參獎過後均認同廉能成效應採對外持續性推廣，受訪者提及回顧頒獎典禮後似乎只有部分媒體報導當日典禮盛況或參獎機關發布新聞稿，甚是可惜。爰本

研究建議(1)可以多運用社交或傳統媒體等多渠道溝通；(2)舉辦公眾討論會、網上投票或問卷調查，讓民眾參與討論，提升對政府廉政工作的認同感；(3)透過真實的故事來展示廉能政策對個人或社會的正面影響，讓政府作為更加具體和貼近民眾生活。等行銷策略供參，讓外界看見政府廉能施政的成果。

參考文獻

台灣透明組織。葉一璋、莊文忠、張國偉、徐明莉、王思涵（2019）。

法務部廉政署「對公共機構進行廉潔評估」之激勵措施可行性委託研究案期末報告。

李志強(2016)。推動行政透明措施之困境與展望—從聯合國反貪腐公約第 10 條與第 13 條論起。發表於：《2016 年台灣政治學會年會暨「民主的深化與挑戰：台灣新政局的契機」國際學術研討會》

李亞倩(2022)，金檔獎評獎制度與檔案管理實務之研究-以某縣市政府為例。國立臺中教育大學管理學院國際經營管理碩士在職專班碩士論文。

林金定、嚴嘉楓、陳美花（2005）。質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析。身心障礙研究季刊，3(2)，122-136。

林怡青（2020）。公務人員對廉政署推動肅貪倡廉認知之研究。臺北市立大學社會暨公共事務學系碩士在職專班碩士論文。

柯信宇（2015）。人格特質、工作價值觀對廉正態度影響之研究-以臺北市南港地區機關為例。世新大學管理學院國際廉能治理碩士在職學位學程碩士論文。

胡詩文(2017)。政風機構推動廉政作為效能之認知—以澎湖縣政府為

例。國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。

高清松(2017)。不容易的抉擇：政風人員追求獨立與當責之路。世

新大學管理學院國際廉能治理碩士在職學位學程碩士論文。

高聰明(2015)。財務法規的認知與公款使用。世新大學管理學院國際

廉能治理碩士在職學位學程碩士論文。

陳敦源、蔡秀涓(2006)。國家發展的倫理基礎：反貪腐與公職人員倫

理準則。臺灣民主季刊，3(3)，185-200。

梁榮輝、陳建壕(2005)。領導型態、組織文化與激勵制度對工作滿足

之實證研究。

黃怡萱(2017)。行政透明與公共信任——禽流感應變過程中的政策學

習。世新大學國際廉能治理碩士在職學位學程碩士論文。

黃凌儀(2014)。公部門團體績效評比制度執行意願關鍵因素之探討—

以臺南市政府為例。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。

黃榮護、葉益昌(2019)。型塑廉能治理：組織行為的觀點(特邀專論)。

載於文官制度季刊·第十一卷第四期，民108年10月，頁1-19)

(參考文獻依作者姓氏筆畫數排序)

附件 1

大事紀

臺北市政府政風處113年政風機構自行研究大事紀

項次	日期	辦理事項
1	113.5.29	第1次小組會議：討論訪談大綱及訪談對象，確認甘特圖。
2	113.8.5	第2次小組會議：檢討修正初稿，預定審查會議時間。
3	113.8.21	第3次小組會議：擬定審查會議議程，確認研究報告內容，並擬定審查會議簡報內容，並提供研究報告初稿請審查委員研擬建議。
4	113.9.6	召開審查會議。
5	113.9.9~ 113.9.20	就委員所提建議修訂研究報告。
6	113.9.23	研究報告校正及附件彙整，辦理陳報廉政署事宜。

附件 2

甘特圖

甘特圖

[illegible]

附件 3

期前討論紀錄

臺北市政府政風處113年政風機構自行研究

第 1 次小組會議

時間：113年5月29日上午11時

地點：政風處接待室

主席：李春政主任秘書

出席人員：地政局徐文麗股長、地政局程姝瑜股長 紀錄：張玉青

會議結論：

- 一、討論研究大綱、訪談大綱及邀訪人員名單，訪談大綱及邀訪人員名單修正後再陳。
- 二、討論甘特圖，確認執行期程。
- 三、預定7月中旬前召開第2次小組討論會議，屆時將檢討修正報告初稿。
- 四、預定於8月中旬前召開審查會議。

臺北市政府政風處113年政風機構自行研究

第2次小組會議

時間：113年8月5日上午10時

地點：線上會議

出席人員：地政局徐文麗股長、地政局程姝瑜股長

紀錄：張玉青

會議結論：

- 一、檢討修正初稿。
- 二、預定審查會議時間為113年9月6日(五)，並將於審查會議召開前提供研究報告初稿請審查委員研擬建議。

臺北市政府政風處113年政風機構自行研究

第3次小組會議

時間：113年8月21日上午10時

地點：線上會議

出席人員：地政局徐文麗股長、地政局程姝瑜股長

紀錄：張玉青

會議結論：

- 一、擬定審查會議議程。
- 二、確認研究報告內容及架構，並擬定審查會議簡報內容。

附件 4

審查意見表

臺北市政府政風處113年政風機構自行研究

審查意見表

研究題目	激勵性廉潔評獎對機關推動廉能措施之影響－以臺北市政府地政局參加第一屆透明晶質獎為例
審查意見	壹、本研究案由實際協同參與機關的「透明晶質獎」各階段準備階段(如對指標意涵的教育訓練、相關佐證資料彙集、數據意義詮釋，乃至文字修辭呈現)的三位政風人員，在公忙之餘，透過確定研究目的、選擇適當研究方法、研讀相關文獻、發展訪談題綱、執行訪談資料分析，合力撰述完成。觀其全程，論述邏輯連貫嚴謹，方法使用中規中矩，非常值得肯定。 貳、本案不僅還原參獎機關在參獎準備各階段所面臨的酸甜苦辣，對於機關因為參加「透明晶質獎」所帶來的相關影響和效益，尤其能夠經由「深度訪談」獲取第一手的觀察所見，提供「以實證為基礎」(evidence-based)的說明與詮釋，在在確認參與「透明晶質獎」有助於參獎機關行在正確的軌道上，裨益民眾對於政府的信任。 參、本研究案也顯示，參獎機關同仁的確因為準備參獎，而能更清楚地意識到：機關如果想要在民眾心目中留存誠信廉潔形象，有賴全員內化行政透明價值，展現廉潔自持的操守，這顯然有助於機關同仁對於政風工作的支持，和對政風人員的接納。
建議事項	壹、〔文獻探討〕所探討的是，前人有關本研究主題的相關研究發現，就此而言，請考慮將〔現行制度與文獻探討〕中〔(二)透明晶質獎制度簡介〕的部分移往〔研究背景與動機〕。 貳、進行文獻(literature)探討時，宜先說明選取文獻加以探討的原則或理由，並採「批判式文獻回顧」(critical review)的方式，就所回顧文獻的研究方法、主要假設、相關發現，加以比較、歸類，指出回顧者認為不足之處，從而突顯本研究之價值所在，並據以發展研究者本身執行研究的「概念架構」(量化研究的自變數和依變數間可能關係的圖示，但非本研究案的研究流程圖)。 參、所稱「研究限制」實際上並非限制。 一、因為本研究所選擇的「質性研究方法」，原本就是一種適用於小樣本，目的不在推論(到大多數)，卻能深度(入)「觀察」的資料蒐集方式；不同於強調由「隨機抽樣」(randomly

	sampled)產生、相對大量，主要在「驗證」假設的樣本，且所抽取的樣本能通過「代表性檢定」，足以推論(到母體)的「量化研究方法」。 二、研究團隊原本將局內各業務科室主管列為受訪對象，但其中兩位因故未能參與教育訓練，研究團隊卻仍對這兩位(經由代理出席的部屬轉述教育訓練內容)執行訪問，此一狀況就稱得上「研究限制」。 肆、關於本研究的結構(章節安排)建議如下： 一、全文重新彙整區分成以下幾個部分(如果這個建議可以接受請一併考慮調整原本的研究目的)： 1,對參獎機關整體廉能工作推動的影響 2,對政風單位角色功能認知的變化 3,對辦理「透明晶質獎」的建議 (1)指標修正的部分 (2)參獎整備的部分 二、為求首尾貫串，建請檢視所有研究發現，是否能完整對應至上述三個建議修正的研究目的中，確保各研究目的業經執行相關訪談以及對受訪者回答的分析，順利達成。
--	---

審查人員：__陳俊明__(簽名)

臺北市政府政風處113年政風機構自行研究

審查意見表

研究題目	激勵性廉潔評獎對機關推動廉能措施之影響－以臺北市政府地政局參加第一屆透明晶質獎為例
審查意見	1. 全文架構明確，研究目的與問題扣合性強，訪綱題目設計完善，研究結論具體且具提供法務部及其他參獎機關參考之價值。→寫得很好！ 2. 文字疑義與建議： (1) 地政局政風室為本獎項主辦單位，為何文中以「承辦秘書單位(政風)」等文字呈現？(p. 17等處) (2) 訪談摘要應真實呈現受訪者表達之內容與重點，惟過多的贅字、語助詞或口語重複性內容，會影響報告之明確及流暢性，宜適當刪修。 (3) 具體文字修正意見詳附件本文及註解。
建議事項	研究建議(三)提出「建立獲獎機關申請書下載專區」立意良善，且呼應透明晶質獎的精神，值得嘉許。另地政局之參獎申請書已率全國之先公開置官網供各界參考一事，建議可適當補充入本段，請參考。

審查人員:王瑞雲(簽名)

臺北市政府政風處113年政風機構自行研究

審查意見表

研究題目	激勵性廉潔評獎對機關推動廉能措施之影響－以臺北市政府地政局參加第一屆透明品質獎為例
審查意見	1、封面請加上標題。 2、撰稿及審查人員的排序可註明係依照姓氏筆畫順序。 3、壹、一、研究背景與動機內容，較欠缺「動機」之敘述（P.2）。 4、貳、一、我國現行廉潔性評獎制度，相關內容僅介紹透明品質獎；其餘地方政府（如本府之誠就永續獎）或私部門相關評獎均未提及（P.4-P.5）。 5、貳、二、標題為「透明品質獎過往的學術研究」，透明品質獎正式獎項方舉辦至第二屆，尚無文獻資料可以理解，如改以「激勵性廉潔評獎」之文獻研究較為切合敘述內容（P.6）。 6、貳、二、標題為「廉能風氣之研究文獻」，惟如經查研究者多係以「廉能治理」等管理面向之主題時，或可以廉能治理為上位概念，析論如何透過廉能治理形塑組織的廉能風氣。 7、貳、五、標題為「政風價值之探討」，此所稱「價值」究何所指？所蒐集論文中「政風人員角色」、「政風效能」與本文之「政風價值」關聯性為何？請再補充。（P.13-P.14） 8、「評核指標和機關廉政工作切合程度及參加激勵性廉潔評獎是否促進機關整體對推動透明措施之積極性影響探討」之命題較長，建議適度拆分，以明確個別問題意識。（P.17） 9、介紹完激勵理論後，本研究為何擇選 Maslow 需求層級理

	論設計訪綱，及如何運用 Locke 目標設定理論，及訪問結果是否符合相關理論請予補充說明。(P. 16) 10、肆、二（一）「…評核指標認與自身工作的切合程度及<u>注意面向程度</u>」是「面向」還是「程度」？語意不甚明確 (P. 28) 11、地政局就委員意見後續精進的具體作為可以分項說明呈現，如計畫或系統名稱，改善作為等等 (P. 38) 12、政風單位在機關之「重要性」所指為何？宜強化說明可展現在何種工作面向（政風職能之有效發揮），或所評估的指標依據。(P. 40) 13、P. 48所引述 E、F、G 受訪者之內容均以「我不認同」開始，似與本項目之標題「受訪者一致認為教育訓練…」之題旨相悖，恐生誤解。(P. 48) 14、P. 51-P. 52有關「（五）獎勵措施是否有效激勵參獎意願或投入程度」一節，標題仍用疑問口吻，與前面其他（一）至（四）標題之肯定口吻有別；另本項內容請再予適當分段。(P. 51-P. 52) 15、錯別字、贅字、漏字、標點請修正（如：P. 2、P. 21、P. 23、P. 28、P. 29、P. 54、P. 56、P. 62）。 16、關鍵字句之字體可加粗。 17、轉引註的寫法請再確認是否符合一般論文形式 (P. 10)
建議事項	1、請補充我國現行廉潔性評獎制度之介紹及比較相關內容。 2、請補強本研究如何採取及運用 Maslow 需求層級理論及 Locke 目標設定理論之論述。 3、請補充本研究有關政風單位在機關之「價值」或「重要性」高低之評估依據論述，及可持續精進或延續之工作方向。

審查人員： 李春政 (簽名)

附件 5

審查會議紀錄

臺北市政府政風處113年政風機構自行研究 審查會議會議紀錄

研究主題：激勵性廉潔評獎對機關推動廉能措施之影響——
以臺北市政府地政局參加第1屆透明晶質獎為例

時間：113年9月6日上午9時30分至13時

地點：臺北市政府政風處1102會議室

主席：李春政主秘

紀錄：張玉青

出席人員：如簽到表

壹、主席致詞：(略)

貳、報告簡報：(略)

參、委員審查意見：

一、陳俊明委員(詳書面審查意見共3點、建議事項共4點)：

- (一)請增加敘明採用「質性研究方法」而不採「量化研究方法」之理由，並提升質化訪談信度及效度之敘述，建議以「三角檢核法」分析受訪對象，以克服質性研究方法之缺陷。
- (二)研究問題請先確認研究目的，並請依相關建議酌予調整(參建議事項第肆點)；另指標修正部分，可請參獎機關業務單位回饋相關意見。
- (三)實務上之研究發現及建議，可分短、中、長期之期程分別訂定階段性政策目標，以落實運用於機關業務上。
- (四)建議轉請廉政署擴大辦理透明晶質獎之行銷宣導及新聞揭露。

二、王瑞雲委員(詳書面審查意見共2點、建議事項1點)：

- (一)首先回應陳老師提供之建議第三點，有關研究發現及建議可分短、中、長期之期程，並訂定階段性政策目標，本人建議回歸業務面，此部分請地政局政風室可尋求本局協助，再回饋意見至報告中。

(二)亦贊成陳老師之建議，請就研究結構及研究目的酌予調整。

(三)資訊透明之延續性及得獎獎金本局後續運用方式(捐贈部分金額予弱勢團體)，建議於報告中呈現。

(四)報告中顯示(P32)，有受訪對象表示有關遊說、關說、陳情及議員協調案件等，雖非屬評核指標內容，惟具有一定廉政風險，建議就此部分探詢其他受訪者之意見。

三、李春政委員(詳書面審查意見共17點、建議事項3點)：

(一)請注意標題與內容之一致性。

(二)有關政風單位角色內容部分，請多予著墨。

肆、綜合結論：

請地政局政風室依委員意見修正報告內容，並於113年9月20日

(五)中午前提供相關電子檔，俾利後續報署事宜。

臺北市政府政風處113年政風機構自行研究

審查會議簽到表

時間：113年9月6日(五)上午9時30分至11時

地點：市政大樓11樓西南區1102會議室

主持人：李春政 主任秘書

出席名單	單位職稱	簽到
審查委員	臺北市政府政風處 李春政主任秘書	李春政
審查委員	世新大學行政管理學系 陳俊明副教授	陳俊明
審查委員	臺北市政府地政局 王瑞雲副局長	王瑞雲
撰稿人員	臺北市政府地政局政風室 徐文麗專員	徐文麗
撰稿人員	臺北市政府地政局政風室 程姝瑜股長	程姝瑜
撰稿人員	臺北市政府政風處 張玉青秘書	張玉青

附件 6

審查會議簡報

臺北市政府政風處 113年自行研究報告審查會議

研究題目：

激勵性廉潔評獎對機關推動廉能措施之影響-
以臺北市政府地政局參加第1屆透明晶質獎為例

與會人員介紹

- 審查委員：

陳俊明委員 (世新大學行政管理學系副教授)

王瑞雲委員 (臺北市政府地政局副局長)

李春政委員 (臺北市政府政風處主任秘書)

- 工作小組成員：

徐文麗 (臺北市政府地政局專員)

程姝瑜 (臺北市政府地政局股長)

張玉青 (臺北市政府政風處秘書)

議程

時間	內容
09：30～09：35（5分）	主席致詞
09：35～10：00（25分）	研究報告簡報
10：00～10：20（20分）	委員詢問
10：20～10：50（30分）	委員審查意見交流與回應
10：50～11：00（10分）	主席結論



P A R T - 1

主 席 致 詞



P A R T - 2

研究報告簡報

研究大綱 - 1

壹、緒論

一、研究動機：政風人員角色及業務重心的轉變，及探討透明晶質獎評獎的推動與影響機關廉政效益的關聯性。

二、研究目的與問題：

(一)研究目的：機關因參加激勵性評獎所產生的影響或改變。

(二)研究問題：

1.參加激勵性廉潔評獎對機關整體廉能風氣之影響。

2.是否促進機關整體對推動透明措施之積極性。

3.政風單位在機關之重要性是否因參加評獎而有改變。

貳、現行制度與文獻探討

一、聯合國反貪府公約：相關條文、國際審查結論性意見。

二、廉政署108年「對公共機構進行廉潔評估」之激勵措施可行性委託研究案相關研究報告。

三、相關論文(廉能風氣、行政透明、政風的價值、激勵)。

研究大綱 - 2

參、研究設計與研究方法

一、研究流程與模式

二、研究方法

(一) 深度訪談法：針對高度參與參獎作業者分為首長版訪綱、業務主管版訪綱。

(二) 問卷調查法：針對參與程度較低者實施。

三、研究對象與問題設計

四、研究限制

肆、研究結果分析

伍、結論與建議

一、研究結論

二、研究建議

P A R T - 3

委 員 詢 問

委員審查意見:1-1

編號	審查意見	頁碼
1	本研究觀其全程，論述邏輯連貫嚴謹，方法使用中規中矩，非常值得肯定。	
2	本案不僅還原參獎機關在參獎準備各階段所面臨的酸甜苦辣，對於機關因為參加「透明晶質獎」所帶來的相關影響和效益，尤其 <u>能夠經由「深度訪談」獲取第一手的觀察所見，提供「以實證為基礎」(evidence-based)的說明與詮釋</u> ，在在確認參與「透明晶質獎」有助於參獎機關行在正確的軌道上，裨益民眾對於政府的信任。	
3	本研究案也顯示，參獎機關同仁的確因為準備參獎，而能更清楚地意識到： <u>機關如果想要在民眾心目中留存誠信廉潔形象，有賴全員內化行政透明價值</u> ，展現廉潔自持的操守，這顯然有助於機關同仁對於政風工作的支持，和對政風人員的接納。	

委員審查意見:1-2

編號	建議事項
1.	〔文獻探討〕所探討的是，前人有關本研究主題的相關研究發現，就此而言， <u>請考慮將〔現行制度與文獻探討〕中〔(二) 透明晶質獎制度簡介〕的部分移往〔研究背景與動機〕。</u>
2.	<u>進行文獻(literature)探討時，宜先說明選取文獻加以探討的原則或理由，並採「批判式文獻回顧」(critical review)的方式，就所回顧文獻的研究方法、主要假設、相關發現，加以比較、歸類，指出回顧者認為不足之處，從而突顯本研究之價值所在</u> ，並據以發展研究者本身執行研究的「概念架構」(量化研究的自變數和依變數間可能關係的圖示，但非本研究案的研究流程圖)。

委員審查意見:1-3

編號	建議事項
3.	<u>所稱「研究限制」實際上並非限制。</u> ① 因為本研究所選擇的<u>「質性研究方法」</u>，原本就是一種適用於小樣本，目的不在推論(到大多數)，卻能深度(入)<u>「觀察」</u>的資料蒐集方式；不同於強調由「隨機抽樣」(randomly sampled)產生、相對大量，主要在「驗證」假設的樣本，且所抽取的樣本能通過「代表性檢定」，足以推論(到母體)的「量化研究方法」。 ② 研究團隊原本將局內各業務科室主管列為受訪對象，但其中兩位因故未能參與教育訓練，研究團隊卻仍對這兩位(經由代理出席的部屬轉述教育訓練內容)執行訪問，此一狀況就稱得上「研究限制」。

委員審查意見:1-4

編號	建議事項
4.	關於本研究的結構 (章節安排)建議如下： ① <u>全文重新彙整區分成以下幾個部分</u> (如果這個建議可以接受請一併考慮調整原本的研究目的)： A. <u>對參獎機關整體廉能工作推動的影響</u>。 B. <u>對政風單位角色功能認知的變化</u>。 C. <u>對辦理「透明晶質獎」的建議</u>。 a. 指標修正的部分。 b. 參獎整備的部分。 ② 為求首尾貫串，建請檢視所有研究發現，是否能完整對應至上述三個建議修正的研究目的中，確保各研究目的業經執行相關訪談以及對受訪者回答的分析，順利達成。

委員審查意見:2-1

編號	審查意見	頁碼
1	全文架構明確，研究目的與問題扣合性強，訪綱題目設計完善，研究結論具體且具提供法務部及其他參獎機關參考之價值。	
2	文字疑義與建議： 1) 地政局政風室為本獎項主辦單位，為何文中以「承辦秘書單位(政風)」等文字呈現? (p.17等處) 2) 訪談摘要應真實呈現受訪者表達之內容與重點，惟過多的贅字、語助詞或口語重複性內容，會影響報告之明確及流暢性，宜適當刪修。 3) 具體文字修正意見詳附件本文及註解。	P17等

委員審查意見:2-2

編號	建議事項
1.	研究建議（三）提出「建立獲獎機關申請書下載專區」立意良善，且呼應透明晶質獎的精神，值得嘉許。 另地政局之參獎申請書已率全國之先公開置官網供各界參考一事，建議可適當補充入本段，請參考。

委員審查意見: 3 - 1

編號	審查意見	頁碼
1	封面請加上標題。	
2	撰稿及審查人員的排序 <u>可註明係依照姓氏筆畫順序</u> 。	
3	壹、一、研究背景與動機內容，較欠缺「動機」之敘述。	P.2
4	貳、一、我現行廉潔性評獎制度，相關內容僅介紹透明晶質獎； <u>其餘地方政風(如本府之誠就永續獎)或私部門相關評獎均未提及</u> 。	P.4-P.5
5	貳、二、標題為「 <u>透明晶質獎過往的學術研究</u> 」透明晶質獎正式獎項方舉辦至第二屆，尚無文獻資料可以理解，如改以「 <u>激勵性廉潔評獎</u> 」之文獻研究較為切合敘述內容。	P.6
6	貳、二、標題為「 <u>廉能風氣之研究文獻</u> 」惟如經查研究者多係以「 <u>廉能治理</u> 」等管理面向之主題時，或可以廉能治理為上位概念，析論如何透過廉能治理形塑組織的廉能風氣。	
7	貳、五、標題為「 <u>政風價值之探討</u> 」，此所稱「 <u>價值</u> 」究指為何?所蒐集論文中「 <u>政風人員角色</u> 」、「 <u>政風效能</u> 」與本文之「 <u>政風價值</u> 」關聯性為何?請再補充。	P.13-P.14

委員審查意見:3-2

編號	審查意見	頁碼
8	「評核指標和機關廉政工作切合程度及參加激勵性廉潔評獎是否促進機關整體對推動透明措施之積極性影響探討」之 <u>命題較長，建議適度拆分</u> ，以明確個別問題意識。	P.17
9	介紹完激勵理論後，本研究 <u>為何擇選Maslow需求層級理論設計訪綱</u> ，及 <u>如何運用Locke目標設定理論</u> ，及訪問結果是否符合相關理論請予補充說明。	P.16
10	肆、二(一)「...評核指標認與自身工作的切合程度及 <u>注意面向程度</u> 」 <u>是「面向」還是「程度」?</u> 語意不甚明確。	P.28
11	<u>地政局就委員意見後續精進的具體作為可以分項說明呈現</u> ，如計畫或系統名稱、改善做為等。	P.38
12	<u>政風單位在機關之「重要性」所指為何?</u> 宜強化說明可展現在何種工作面向(政風職能之有效發揮)，或所評估的指標依據。	P.40
13	P.48所引述E、F、G受訪者之內容 <u>均以「我不認同」開始，似與本項目之標題「受訪者一致認為教育訓練」之題旨相悖</u> ，恐生誤解。	P.48

委員審查意見:3-3

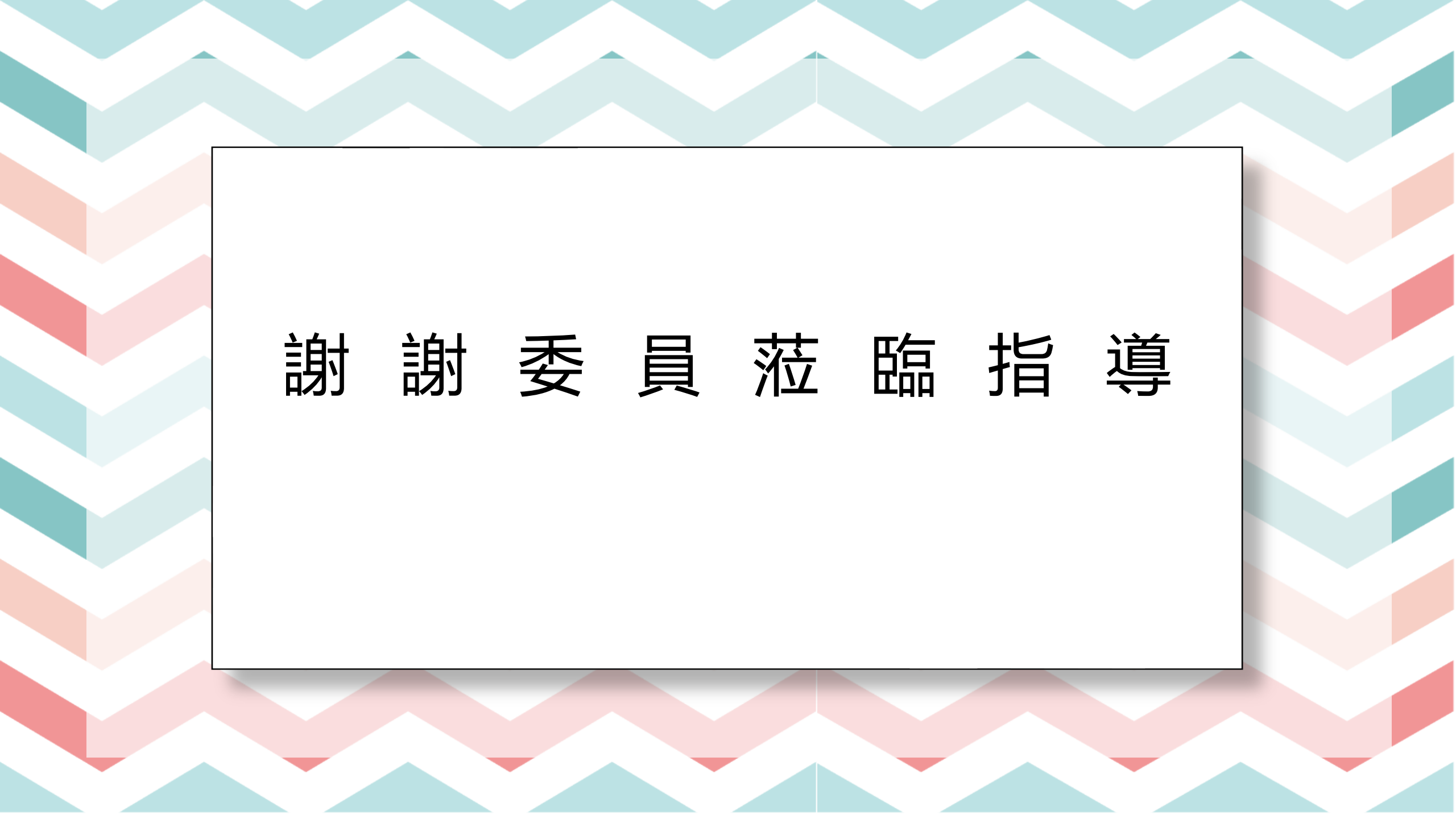
編號	審查意見	頁碼
14	P.51-P.52有關「(五)獎勵措施是否有效激勵參獎意願或投入程度」一節，標題仍用 <u>疑問口吻，與前面其他(一)至(四)標題之肯定口吻有別</u> ；另本項內容請再予適當分段。	P.51-P.52
15	錯別字、贅字、漏字、標點請修正。	P.2、21、23、28、29、54、56、62
16	關鍵字句之字體可加粗。	
17	轉引註的寫法請再確認是否符合一般論文形式。	P.10
編號	建議事項	
1.	請補充我國現行廉潔性評獎制度之介紹及比較相關內容。	
2.	請補強本研究如何採取及運用Maslow需求層級理論及Locke目標設定理論之論述。	
3.	請補充本研究有關政風單位在機關之「價值」或「重要性」高低之評估依據論述，及可持續精進或延續之工作方向。	

P A R T - 4

交 流 與 回 應

P A R T - 5

臨時動議、結論



謝 謝 委 員 蒞 臨 指 導

附件 7

審查會議照片

自行研究報告審查會議照片



本處於 113 年 9 月 6 日召開自行研究報告審查會議，由本處李春政主秘擔任主持人，審查委員共 3 名，外聘學者專家部分，邀請世新大學行政管理學系副教授陳俊明及本府地政局副局長王瑞雲擔任外聘審查委員，內聘審查委員由本處主任秘書擔任。會議中進行交流討論與意見交流回饋，審查委員共提供書面審查意見計 22 點及建議事項計 8 項，有助提升本案報告研究品質。