

出國報告（出國類別：進修）

**參加國際透明學校 2025 年訓練課程  
（ Transparency International School on  
Integrity 2025 ）**

服務機關：法務部廉政署

姓名職稱：梁依婷科員

派赴國家/地區：立陶宛維爾紐斯

出國期間：2025 年 6 月 28 日至 7 月 6 日

報告日期：2025 年 9 月



## 目錄

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| 壹、前言與研習目的 .....                             | 1  |
| 貳、2025 年 6 月 30 日「開場說明：背景、挑戰與機會」研習紀要 .....  | 2  |
| 一、策略性反思：演進中的反貪方法 .....                      | 2  |
| 二、獲取貪腐與透明之本質 .....                          | 5  |
| 參、2025 年 7 月 1 日「行為與文化洞察之實踐：推動反貪腐創新」研習紀要..  | 7  |
| 一、運用行為洞察以促進廉潔 .....                         | 8  |
| 二、解構制度理論：環境如何塑造行為.....                      | 10 |
| 三、體驗式工作坊：立法劇場 .....                         | 11 |
| 肆、2025 年 7 月 2 日「落地實踐：參與及預防措施」研習紀要 .....    | 12 |
| 一、為什麼參與很重要：更佳決策的在地化解決方案.....                | 13 |
| 二、分組訓練 .....                                | 15 |
| 1. 政治廉潔實務：道德、問責與影響力.....                    | 17 |
| 2. 從風險到責任：企業中的法遵與商業倫理 .....                 | 18 |
| 伍、2025 年 7 月 3 日「創新前線：適應新型反貪生態」研習紀要 .....   | 19 |
| 一、智取體制：理解戰略性貪腐 .....                        | 20 |
| 二、重大貪腐與洗錢之關聯性：技術導向策略 .....                  | 22 |
| 三、調查性工作 .....                               | 23 |
| 四、與國際透明組織立陶宛分會執行長及我國駐立陶宛大使會晤 .....          | 24 |
| 陸、2025 年 7 月 4 日「輪到你了：戰略、領導力與可持續影響」研習紀要.... | 25 |
| 一、分組訓練 .....                                | 26 |
| 1. 從理念到影響：構建有效的宣導活動.....                    | 26 |
| 2. 穿越噪音：在資訊擁擠的世界中傳遞廉潔 .....                 | 28 |
| 柒、心得與建議.....                                | 29 |
| 一、多元利害關係人聯結全球：深化廉政交流與合作.....                | 29 |
| 二、跨域整合：以 AI 強化反貪治理 .....                    | 30 |
| 三、公共參與及結合社群擴散：打造廉能品牌 .....                  | 30 |
| 捌、照片集錦.....                                 | 31 |



## 壹、前言與研習目的

有鑑於貪腐議題具備跨領域、跨國境及跨部門之特性，法務部廉政署作為我國專責推動反貪腐之機關，為進一步拓展國際反貪合作網絡並培育具國際視野與專業能力之反貪人才，爰遴派人員前往參加國際培訓，以增進與各國、各領域反貪腐實務工作者之交流，促進實質合作關係之建立。

國際透明學校（Transparency International School，簡稱 TI School）係由國際透明組織（Transparency International，簡稱 TI）所主辦之反貪腐與領袖訓練課程，自 2010 年開辦以來，已累計培育超過 1,900 名來自 120 多國之青年領袖參與。衡酌本案之師資及學員均係來自全球不同區域包括歐洲、美洲、非洲及亞洲國家的政府機關、民間企業、國際組織、非政府組織及學術界之專業人士參與，透過密集且多元的課程設計與互動交流，促進學員深度掌握當前全球廉政治理發展之動態，並瞭解不同國家與領域推行反貪腐之成功經驗及實務作法，有效拓展國際反貪腐視野。

儘管臺灣非聯合國反貪腐公約（United Nations Convention against Corruption，簡稱 UNCAC）之締約國，但本署堅持並全面落實 UNCAC 之原則及核心價值，且目前正積極籌備 2026 年第三次國家報告審查工作。據此，本次參與培訓將有助於取得國際觀點與實務經驗，為有效進行籌備並順利完成審查程序奠定重要基礎。

本次研習地點立陶宛維爾紐斯與臺灣時差 6 小時，以下紀要之課程日期與時間均以當地時間表示，本署人員參訓日期為立陶宛時間 2025 年 6 月 30 日至 7 月 4 日。

## 貳、2025 年 6 月 30 日「開場說明：背景、挑戰與機會」(Setting the Scene: Context, Challenges & Opportunities) 研習紀要

| 時間            | 課程                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 09:00 – 11:00 | <ul style="list-style-type: none"> <li>與志同道合的專業人士交流：認識你的同儕</li> <li>Connecting with Like-Minded Professionals: Meet Your Peers (Interactive Hackathon-Like Assembly)</li> </ul>                                                           |
| 11:00 – 11:30 | 官方開幕式<br><b>OFFICIAL OPENING SESSION</b>                                                                                                                                                                                                  |
| 11:30 – 13:00 | <ul style="list-style-type: none"> <li>策略性反思：演進中的反貪方法（開放式圓桌）</li> <li>Strategic Reflections: Evolving Anti-Corruption Approaches(Open Fishbowl)</li> <li>講者：François Valérian, Guro Slettemark, Roberto Martinez B. Kukutschka</li> </ul> |
| 13:15 – 14:30 | 午餐 Lunch                                                                                                                                                                                                                                  |
| 14:45– 16:15  | <ul style="list-style-type: none"> <li>獲取貪腐與透明之本質</li> <li>Capturing the Essence of Corruption and Transparency</li> <li>講者：Roberto Martinez B. Kukutschka</li> </ul>                                                                     |
| 17:00         | <ul style="list-style-type: none"> <li>前往英國大使館參加開幕招待會</li> <li>Departing for the Opening Reception at the British Embassy</li> </ul>                                                                                                      |
| 17:30-19:30   | <ul style="list-style-type: none"> <li>英國大使館開幕招待會</li> <li>Opening Reception at the British Embassy</li> </ul>                                                                                                                            |

### 一、策略性反思：演進中的反貪方法（開放式圓桌）

#### （一）講者簡介



1. François Valérian 為現任國際透明組織(Transparency International) 理事會主席，具有豐富的國際反貪腐經驗，專長於企業道德、反貪腐政策與國際治理改革。長期推動全球反貪腐倡議，著重結合企業與公民社會力量推動廉政制度之改革。



2. Guro Slettemark 來自挪威，為現任國際透明組織挪威分會 (Transparency International Norway) 秘書長。Slettemark 曾任職於挪威資料保護局 (Norwegian Data Protection Authority)，並曾擔任挪威國家主權養老基金倫理委員會 (Council on Ethics for

the Norwegian State Pension Fund International) 成員。自 2009 年 9 月起，她便與國際透明組織挪威分會密切合作至今，致力於提高公部門及私部門之透明度與廉政度，具備豐富的國家及國際反貪腐合作經驗，專業領域涵蓋倫理教育、公共政策倡導與反貪腐制度建設。



3. Egidijus Radzevičius 是立陶宛共和國特別調查局 (STT，全名為 Special Investigation Service of the Republic of Lithuania) 管理部副部長，曾擔任維爾紐斯科技大學法律學系副教授，專業領域涵蓋法律及社會科學。

## (二) 課程摘要

| 策略性反思：演進中的反貪方法 |                                                                        |
|----------------|------------------------------------------------------------------------|
|                | <p>針對「策略性反思：演進中的反貪方法」課程，左圖由 Sergejus Muravjovas 擔任主持人，對 3 名講者進行提問。</p> |

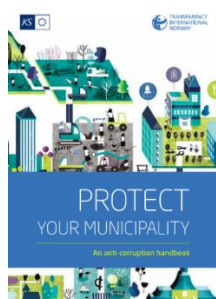
表 1 策略性反思：演進中的反貪方法上課情形

在全球經濟復甦之際，貪腐與非法資金流動 (Illicit Financial Flows) 持續侵蝕治理韌性，直接削弱醫療、教育與減貧的資源配置量能與可近性 (accessibility)。每年約有 1 兆美元外流至少數高發展國家，進一步惡化低收入國家與脆弱社群的處境。講者指出，當前投資與援助取向偏向清廉印象指數 (Corruption Perceptions Index，簡稱 CPI) 得分較高國家，忽略低 CPI 國家需求，形成治理與服務真空，並為犯罪網絡擴張創造空間。此一挑戰已被視為全球性疫情 (global pandemic)，亟需以跨國合作為核心，透過資源協調、資訊共享與一致規範，系統性強化預防、偵測與追償機制，以回應全球與在地的雙重需求。

就跨國犯罪與貪腐而言，執法與公部門普遍面臨方法不足、資源有限與機關

獨立性受限等困境；反貪機構之間法規與實務落差、資訊共享障礙顯著，區域外之間的合作尤為艱難，欠缺如 Europol（歐盟刑警組織）般的合作夥伴關係。當務之急是建立有效的跨國網路，推動共同標準、即時通報與最佳實務共享。

其中國際透明組織挪威分會之秘書長 Guro Slettemark 女士提及，瑞典地方政府遭犯罪網絡所滲透，該國雖啟動第二次全國性反貪腐措施，並聚焦於中央政府與執法機關的貪腐問題，而挪威卻未見此舉。另強調清廉印象指數與實際風險並不完全吻合，丹麥雖長期在清廉印象指數幾乎年年名列前茅，惟仍爆發大型銀行境外分行的洗錢案<sup>1</sup>與境外資金滲透，造成嚴重的透明度與風險問題，揭示清廉印象指數其侷限性與金融透明度之挑戰。



另 Slettemark 女士分享一本由國際透明組織挪威分會所編製之「Protect Your Municipality」<sup>2</sup>（中譯：保護你的市政府）手冊（如左圖），該手冊定位為市政層級的實務工具書，目標在強化透明度、問責與風險管理，並以跨部門與多元利害關係人合作為推動主軸，並提供從「風險辨識—制度建置—落實運作—持續精進」，以協助地方政府以合作為導向與可操作工具，系統性提升廉能治理。總之，反貪工作須以制度創新、社會動員與公私協力為三大支柱，透過可操作的市政工具與持續信任建構，縮小政策落差、提升公共服務品質。

<sup>1</sup> Danske Bank money laundering scandal（中譯：丹斯克銀行洗錢醜聞）爆發於 2017-2018 年，當時人們得知，2007 年至 2015 年間，約有 8,000 億歐元的可疑交易透過丹麥丹斯克銀行位於愛沙尼亞的分行從愛沙尼亞、俄羅斯、拉脫維亞和其他來源流入，這起醜聞被描述為可能是歐洲有史以來最大的洗錢醜聞。

資料來源：維基百科 [https://en.wikipedia.org/wiki/Danske\\_Bank\\_money\\_laundering\\_scandal](https://en.wikipedia.org/wiki/Danske_Bank_money_laundering_scandal)，查詢日期：2025 年 8 月 19 日。

<sup>2</sup> 有關 Protect Your Municipality 手冊，目前有挪威文和英語版本，可於以下網址下載：  
[https://www.ks.no/contentassets/adf850f755ca4e7983649433837e46db/ti\\_kommunehandboka\\_eng\\_2016.pdf](https://www.ks.no/contentassets/adf850f755ca4e7983649433837e46db/ti_kommunehandboka_eng_2016.pdf)

## 二、獲取貪腐與透明之本質

### (一) 講者簡介



Roberto Martinez B. Kukutschka 為現任國際透明組織 (Transparency International) 衡量貪腐工具的研究專家。Roberto 曾擔任墨西哥稅務管理局 (Mexican Tax Administration Service) 反貪部門主管，負責監督經濟合作暨發展組織 (OECD) 反賄賂公約以及《聯合國反貪腐公約》(UNCAC) 的執行與落實。他擁有柏林赫蒂公共政策學院 (Hertie School of Governance) 的公共政策碩士學位。

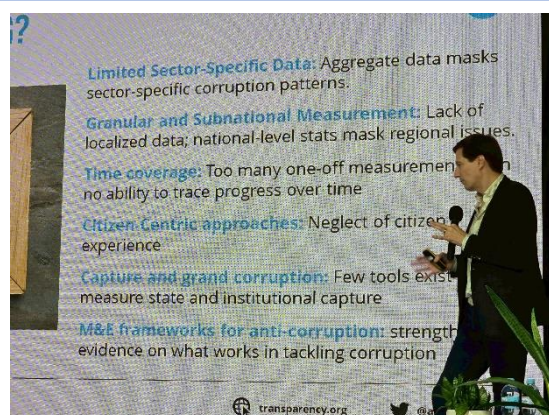
### (二) 課程摘要

#### 獲取貪腐與透明之本質



衡量貪腐之挑戰 (第一部分)  
依類型區分，有分為以下兩種：

1. Petty / Bureaucratic / Administrative Corruption (小額貪污)：在基層執行過程中出現，例如辦事時賄賂公務員
2. Grand Corruption (重大貪污)：高層權力貪腐，係影響整個制度，對個人及社會破壞嚴重  
冰山圖意象：事件是可見的頂端，然背後隱藏的是模式和制度性結構



衡量貪腐之挑戰 (第二部分)

1. Limited Sector-Specific Data  
聚合數據掩蓋了特定領域的貪腐模式
2. Granular and Subnational Measurement  
缺乏細緻和次國家層級的資料，國家級統計掩蓋區域問題
3. Time Coverage  
多屬一次性測量，無法追蹤時間上的變化與趨勢

| 獲取貪腐與透明之本質 |                                                                                                                                                                                                                 |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | <p>4. Citizen-Centric Approaches<br/>忽視公民實際經驗與參與的重要性</p> <p>5. Capture and Grand Corruption<br/>缺乏有效工具衡量國家機構被掌控的狀況（即制度性貪腐）</p> <p>6. M&amp;E Frameworks for Anti-Corruption<br/>監測與評估框架不足，缺乏對有效反貪腐策略的強力證據支持</p> |

表 2 獲取貪腐與透明之本質課程簡報

本次課程聚焦於反貪腐領域中「貪腐衡量指標」（Corruption Measurement Indicators）的多元方法論、挑戰與未來發展趨勢。衡量貪腐是制定科學化反貪腐政策、評估執法效能及監控政策落實進度的關鍵環節。講者指出衡量貪腐的三大核心目的：建立反貪腐的實證基礎（Diagnosis）、評估政策與執法效果（Evaluate Effectiveness），並持續監測反貪腐進展（Track Progress）。

在衡量方法上，涵蓋行政大數據（Administrative Big Data）、問卷調查（Surveys）、清廉印象指數（CPI）與全球貪腐趨勢指數（Global Corruption Barometer，簡稱 GCB）等。其中清廉印象指數主要衡量大眾對各國公部門貪腐情況的主觀感受，而全球貪腐趨勢指數則著重於調查人們實際經歷的貪腐事件。

中國與越南雖在清廉印象指數上有所進步<sup>3</sup>，卻仍伴隨民主倒退與媒體壓制；在疫情期間，許多國家的透明度及法制相關被弱化，係對全球廉政情勢構成警訊。部分政府以自上而下的強力肅貪活動作為其政權正當性來源（如中國、沙烏地阿拉伯），雖然短期可以藉此提振紀律，卻增加程序任意與風險的可逆性。在威權體制下，政策隨時被收回的政治風險更為顯著。清廉印象指數的啟示在於：無論名次高低，維持對貪腐的有效控制至關重要，因為「失控比重建更容易」；更不應以「容忍貪腐」換取短期投資，否則長期而言將侵蝕經濟根基與公共信任。

<sup>3</sup> 2024 年清廉印象指數，中國排名為 76 名（相較 2023 年上升 1 名）；越南排名為 88 名（相較 2023 年下降 1 名）。

就衡量工具而言，行政大數據作為官方統計與績效資訊，因具「硬指標」特性，有助政策制定與執行；但亦易受自我報告偏誤（Self-reporting Bias）、資料品質不齊與策略性操弄（gaming）所影響。問卷調查能整合公眾與專家意見，捕捉政治意願（Political Will）與公共信任（Public Trust）等難以量化的變數，卻受限於設計專業度與高昂成本，結果也可能受受訪者偏誤所影響。

講者指出，衡量貪腐仍面臨多重瓶頸，如下揭示：資料細緻度不足（Granular Data）、區域性資料缺失（Subnational Measurement）、時間序列資料缺乏（Time Coverage）、公民參與不足（Citizen-Centric Approaches）與重大貪污（Grand Corruption）測量工具缺乏等瓶頸。另有關聯合國毒品與犯罪問題辦公室（UNODC）所提出之統計框架，以直接衡量（Direct Measures）及間接衡量（Indirect Measures）結合，貪腐認知（Perception）、風險評估（Risk Assessment）及政府回應（Response）等，為全面監測提供理論依據。

綜上，本次課程強調所有貪腐的指標皆有其局限性，且大數據並非衡量成效的唯一關鍵，理論研究與方法論的深度依然是有效解析貪腐現象的基石。此外，新興技術與方法須結合實務環境，應避免過度依賴單一指標或工具，以一個達成多元且科學的反貪腐監測體系。

## 參、2025 年 7 月 1 日「行為與文化洞察之實踐：推動反貪腐創新」（Behavioral & Cultural Insights in Action: Innovating Anti-Corruption）研習紀要

| 時間            | 課程                                                                                                                                                                    |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 09:15– 10:15  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 上午議程</li> <li>• Morning Sessions</li> <li>• 講者：François Valérian, Guro Slettemark, Roberto Martinez B. Kukutschka</li> </ul> |
| 10:30 –12:00  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 運用行為洞察以促進廉潔</li> <li>• Using Behavioural Insights to Promote Integrity</li> <li>• 講者：Sergejus Muravjovas</li> </ul>          |
| 12:00– 12:15  | 短暫休息 Short Break                                                                                                                                                      |
| 12:15 – 13:15 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 解構制度理論：環境如何塑造行為</li> </ul>                                                                                                   |

| 時間            | 課程                                                                                                                                                                          |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deconstructing Installation Theory: How Context, Minds, and People Shape Behavior</li> <li>• 講者：Paulius Yamin</li> </ul>           |
| 13:15– 14:15  | 午餐 Lunch                                                                                                                                                                    |
| 14:30 – 17:30 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiential Workshop: Legislative Theatre</li> <li>• 體驗式工作坊：立法劇場</li> <li>• 講者：Paulius Yamin &amp; Sergejus Muravjovas</li> </ul> |
| 17:30 – 18:30 | 晚餐 Dinner                                                                                                                                                                   |

## 一、運用行為洞察以促進廉潔

### （一）講者簡介



Sergejus Muravjovas 是國際透明學校（Transparency International School）的創辦人之一，亦擔任歐洲資訊獲取權組織（Access Info Europe）國際諮詢委員會主席，以及巴黎高等研究院（Paris Institute for Advanced Study）的編輯研究員。他曾領導國際透明組織立陶宛分會（Transparency International Lithuania）達 15 年之久，該組織被公認為該區域最具成效的公共政策機構之一。他致力於運用行為經濟學原理促進公共及私人部門的廉潔與問責制度，專注於透過創新行為預防犯罪，以強化組織內的廉政文化，並在國際上分享立陶宛的成功經驗與實務。

## (二) 課程摘要

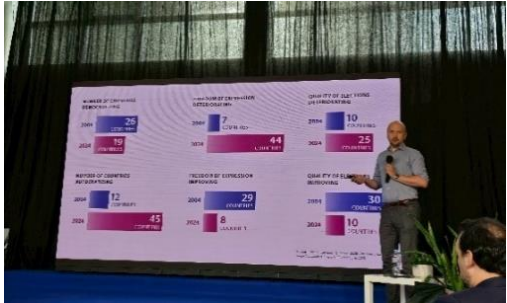
| 運用行為洞察以促進廉潔                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 「民主化國家」從 2004 年的 26 個下降到 2024 年的 19 個；「趨向專制國家」則從 12 個上升到 45 個。</li> <li>➤ 言論自由惡化國家數量從 7 個飆升至 44 個；選舉品質惡化國家也從 10 個增至 25 個。</li> </ul>                                                     |
|  | <p>促成永續改變的要素</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 要讓規範性訊息被認真看待並付諸行動，這些訊息必須具備可信度與可相信性（Berkowitz 2005；Granfield 2002）。</li> <li>➤ 若社會規範介入同時考量其社會、物理與心理面向，並在該行為實際發生的時間與地點直接處理該行為，較有可能產生永續的行為改變（Lahlou 2018、2015）。</li> </ul> |

表 3 運用行為洞察以促進廉潔課程簡報

近年民主與基本權利呈退步趨勢(民主化國家數有減少、趨向專制國家增加；言論自由與選舉品質惡化國家數則增加)，並強調僅單靠「貪污是不對的」或法律與道德說教難以改變行為；因此應採行為與情境導向之策略，將時機、行動者與具體情境納入設計，並重視描述性規範與規範性規範的差異，避免錯誤共識與多數人無知等認知偏誤。

其中部分實驗顯示，若告知民眾貪污比想像中不普遍，會降低賄賂意願；反之，若強調「貪污無所不在」則可能適得其反。有效做法應量身訂做、具可信度並能引發情感共鳴，從個人偏好→社會規範→行為這一路徑擬定干預，避免採用「貪污無所不在」等會導致反效果的訊息，並在設計上確保可見性、持續性、協

商性與情境專屬性，講者建議應建構以價值與行為改變為核心的關鍵績效指標，把個人偏好轉化為社會規範，進而穩定為日常行為，最終厚植誠信文化，以達持續之社會影響。

## 二、解構制度理論：環境如何塑造行為

### （一）講者簡介



**Paulius Yamin** 博士專精於行為科學與制度理論研究，致力於探討制度與社會環境如何塑造個人及集體行為。他長期參與國際間的廉政倡議與公共政策研究，透過跨學科整合方法，深入分析影響行為決策的關鍵因素與實踐模式，並將理論成果應用於廉潔治理實務中。

### （二）課程摘要

| 解構制度理論：環境如何塑造行為 |                                                                                                                                                                         |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | <p>理論方法</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 活動理論（Activity theory）：理解行為的目標與動機</li> <li>2. 安裝理論（Installation theory）：找出當地行為的決定因素，並在行動的每一步進行引導（含三層架構）</li> </ol> |
|                 | <p>行為決定的三層因素</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 社會層面（規範 regulation）</li> <li>➢ 物理層面（可供性 affordances）</li> <li>➢ 身體層面（能力 competencies）</li> </ul>              |

表 4 解構制度理論：環境如何塑造行為課程簡報

本次課程討論以環境如何塑造行為，講師以哥倫比亞波哥大及巴蘭卡韋梅哈（Barrancabermeja）<sup>4</sup> 為例，透過文化介入、社區動員與公共行動，有效降低兇

<sup>4</sup> 巴蘭卡韋梅哈（Barrancabermeja）是哥倫比亞的城市，位於該國東北部馬格達萊納河畔，由桑坦德省負責管轄。

殺率、交通事故死亡率及家暴案件。策略包括匿名舉報專線（Celos Anónimos）、文化宣導、對施暴者吹哨（Whistle against abuse）、隱形劇場（Invisible theatre）、記者訓練（Journalist training）及家訪（Home visits）等，旨在打破舊有的男性沙文主義與社會對暴力的容忍。核心方法結合「活動理論」（Activity theory）理解行為動機與「安裝理論」（Installation theory）引導在地行為改變。

### 三、體驗式工作坊：立法劇場

#### （一）講者簡介

Sergejus Muravjovas & Paulius Yamin（同上，詳見頁 8 及頁 10 之個人簡介）

#### （二）課程摘要

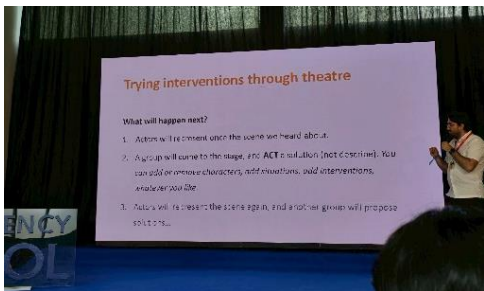
| 體驗式工作坊：立法劇場                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                           | <p>左圖為 TI School 之工作人員模擬「醫病關係中送禮與賄賂情境」（工作坊戲劇演出），該情境為：你是住院病人，正坐在走廊候診。一位年長病患與其女兒推著病床進入病房；病患女兒向醫生獻上小小謝禮，說：「醫生，這只是表達感謝，請您收下……」醫生則面露為難。請問要如何避免病患贈禮的倫理問題？</p>                                                                                                     |
|    | <p><b>Trying interventions through theatre</b><br/>（透過戲劇嘗試干預措施）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 演員（學員）會先演出我們以上的情境。</li> <li>2. 一組人會上台，並演（act）出一個解決方案（非口頭描述）。你可以新增或刪除角色、加入情節、加入介入措施，隨你設計。</li> <li>3. 演員會再次演出該情境，接著另一組會提出避免病患送禮之措施。</li> </ol> |

表 5 體驗式工作坊：立法劇場上課情形

本次課程首先由國際透明學校工作人員進行「醫病關係中送禮與賄賂情境」模擬情境演練，隨後將學員分組，針對上開情境提出具體干預措施。各組

討論結果彙整如下，依制度、環境設計、監測與法規落實三大面向進行分析：

### 1. 制度面

- (1) 明確禮品與利益申報規範：明定可接受與須申報或拒絕之禮品種類及金額標準，建立明確操作流程，以利醫護人員遵循並降低灰色地帶。
- (2) 替代表達感謝的制度：設置非物質化的感謝管道，例如院方線上感謝平台、感謝卡片、病人回饋牆等，鼓勵病患透過精神性與公開透明的方式表達感謝。舉例：病患可在院方線上平臺按「讚」👍。

### 2. 物理環境、工作場所設計面

- (1) 設置匿名回報機制與數位回饋平台：於病房、急診入口等適當位置設置「舉報／回饋箱」，並提供可掃描之 QR Code 連結至簡易線上表單，讓民眾能即時反映意見或舉報異常行為。舉例：表單內容可包含「是否曾被要求提供禮物」等選項，以利統計與追蹤。
- (2) 張貼行為守則與舉報流程海報：於顯著處以正面語言傳達「感謝文化」取代「送禮文化」，並同步揭示舉報管道與流程。海報標語為：「感謝醫生免送禮」（如上表 5）。

### 3. 監測及法規落實面

- (1) 公共區域監視與透明監控：於候診區、接待區等公共範圍設置 CCTV 監視設備，監測可疑交易行為，並定期由專責單位進行查核，以確保遵守相關規範。
- (2) 隱私與告示義務：監視系統之設置應符合相關法令規範，並於明顯位置張貼告示，例如：「本區域含監視錄影，用於安全維護與行為規範監督」，以確保透明性與合法性。

## 肆、2025 年 7 月 2 日「落地實踐：參與及預防措施」（Make It Work: Participation & Prevention in Action）研習紀要

| 時間            | 課程                                                                                                                                                  |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 09:00 – 10:00 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 上午議程</li><li>• Morning Sessions</li><li>• 講者：Paulius Yamin、Ieva Dunčikaitė、Zukiswa Kota、Kassy Cho</li></ul> |

| 時間            | 課程                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10:15 – 11:45 | <ul style="list-style-type: none"> <li>為什麼參與很重要：更佳決策的在地化解決方案</li> <li>Why Participation Matters: Local Solutions for Better Decision-Making</li> <li>講者：Matthew Slaats, Peter Varga, Teresa Fasurova</li> </ul>                                                                                                                                                                         |
| 11:45 – 12:45 | <ul style="list-style-type: none"> <li>參與實踐法（互動式黑客松會議）</li> <li>Participatory Approaches in Action (Interactive hackathon-like assembly)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     |
| 12:45 – 13:45 | 午餐 Lunch                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 14:00 – 16:00 | 分組訓練： <ul style="list-style-type: none"> <li>從風險到責任：企業中的法遵與商業倫理</li> <li>政治廉潔實務：道德、問責與影響力</li> </ul> PARALLEL TRAININGS <ul style="list-style-type: none"> <li>From Risk to Responsibility: Compliance &amp; Ethics in Business</li> <li>講者：Rūta Mrazauskaitė</li> <li>Political Integrity in Practice: Ethics, Accountability, and Influence</li> <li>講者：Quentin Rumeau</li> </ul>     |
| 16:00 – 16:30 | 茶敘 Coffee Break                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 16:30 – 18:30 | 分組訓練（延續）： <ul style="list-style-type: none"> <li>從風險到責任：企業中的法遵與商業倫理</li> <li>政治廉潔實務：道德、問責與影響力</li> </ul> PARALLEL TRAININGS <ul style="list-style-type: none"> <li>From Risk to Responsibility: Compliance &amp; Ethics in Business</li> <li>講者：Rūta Mrazauskaitė</li> <li>Political Integrity in Practice: Ethics, Accountability, and Influence</li> <li>講者：Quentin Rumeau</li> </ul> |

## 一、為什麼參與很重要：更佳決策的在地化解決方案

### （一）講者簡介



1. Matthew Slaats 是美國的社區組織者、研究者與教育工作者，長期投入公民與社區參與，專注基層社區發展，其具備豐富的基層公民參與及地方決策推動經驗。他致力透過創新的社區互動模式，協助地方政府及非營利組織建構更有效且具有代表性的公共政策，促進社會公平與民主治理。



2. Peter Varga 為現任開放政府夥伴關係（OGP）的計畫主管，負責以策略領導與團隊管理推動「東部夥伴計畫」（Eastern Partnership Programme）。此外，他也直接協助多個 OGP 成員國的政府與公民社會利害關係人，協同規劃並落實開放政府改革。過去他曾主導 OGP 在北海／波羅的海區域的工作，以及歐洲各地的公民社會參與，及曾任職於國際透明組織秘書處，支援北歐、波羅的海與中歐等 15 個國家分會，並擬定該運動的全球內部溝通政策，他的專業領域涵蓋地方民主、社區賦能及永續發展規劃。



3. Teresa Fasurova 現任布拉格都市規劃與發展研究院（IPR Prague）公眾參與處負責人，確保市民與各方利害關係人能有效參與市政專案，推動同時契合大眾與利害關係人需求的各項倡議。其工作內容包括為學校、機構及其他單位規劃並辦理城市規劃參與相關的訓練、工作坊與課程，專精於社會創新與參與式決策，致力於透過社區動員與地方方案改善公共服務提供的效能與透明度。

## （二）課程摘要

### 為什麼參與很重要：更佳決策的在地化解決方案



針對「為什麼參與很重要：更佳決策的在地化解決方案」課程，左圖由 Sergejus Muravjovas 擔任主持人，對 3 名講者進行提問。

表 6 為什麼參與很重要：更佳決策的在地化解決方案上課情形

本次課程指出，多數民眾對於政府體系是感到陌生與困擾，尤其面對龐雜數據亦覺得抽象且難以理解；因此，提升公民素養的關鍵在於協助民眾從容參與對話、理解制度並能表達其意見。以美國為例，民眾與制度出現明顯裂痕，須以能感受到參與的方式重新連結，並鼓勵運用在地知識。講者強調以「適應式」心態長期重建信任，使公民參與逐步成為日常。

公民參與之四項核心價值及其與科技的連結包括：鼓勵資料公開透明（Transparency）的廣泛應用、不限於特定群體的參與性（Participation）、掌權者和決策者應對其行動的課責（Accountability），以及優先納入弱勢與沉默多數的包容性（Inclusivity）。

其中 Matthew Slaats 講師以美國維吉尼亞州 Richmond 市（里奇蒙市）為例，指出該市長期投資不足且面臨水資源危機，雖政府以推動參與式預算作為開端，但真正關鍵在於公民教育與培力在地領導。實務上，民眾與政府機關之間的距離，需要透過大量公民參與互動，並正視與承認過往失誤，藉此建立信任以修復關係。整體而言，唯有在透明、參與、負責與包容的架構下，透過持續對話與制度化的日常參與，方能縮短政府機關與民眾距離，推動真正的合作與改進。

## 二、分組訓練

### （一）講者簡介

#### 1. Quentin Rumeau（政治廉潔實務：道德、問責與影響力）



Quentin Rumeau 為現任歐洲安全與合作組織民主制度暨人權辦公室（OSCE/ODIHR）民主治理副專員，支援歐洲安全與合作組織區域各國的民主治理倡議，其工作重點涵蓋國會發展、政黨支持與包容性參與。他曾在西巴爾幹與東部夥伴國家地區，從公民社會、國際組織與私人顧問的多重視角，參與歐盟整合、治理改革與防制假訊息等議題。

#### 2. Rūta Mrazauskaitė（從風險到責任：企業中的法遵與商業倫理）



Rūta Mrazauskaitė 來自立陶宛，於 2010 年加入國際透明組織立陶宛分會（TI Lithuania），長期投入政府採購、遊說與揭弊／吹哨（whistleblowing）等議題，並在模擬國際刑事法院學校（Model International Criminal Court School）擔任國際刑事法教練。此外，Rūta 亦從事法律分析、資訊取得／公開以及私部門倡議相關工作。

## （二）課程摘要

| 政治廉潔實務：道德、問責與影響力 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <p>反貪腐策略路徑</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 需防制/可處罰的行為：幽靈投票、任人唯親、旋轉門、以錢換法。</li> <li>➢ 工具與機制：財產申報、利益關係登錄與利益衝突揭露、遊說登錄、冷卻期、職務不相容規則（部會首長/市長/法官等）、津貼與資源監督。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                  | <p>國會廉政的核心概念與機制</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 內容（Content）： <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 反貪腐（Anti-corruption）</li> <li>➢ 反騷擾（Anti-harassment）</li> </ul> </li> <li>2. 執行模式（Implementation modality）： <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 自律規範（Self-regulation）</li> <li>➢ 外部規範／外部監管（External regulation）</li> </ul> </li> <li>3. 監督與執法（Monitoring and Enforcement）： <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 受理申訴（Complaints）</li> <li>➢ 調查（Investigations）</li> <li>➢ 處罰與制裁（Penalties and Sanctions）</li> </ul> </li> <li>4. 諮詢與支援機制（Advisory and Support Mechanisms）：</li> </ol> |

|  |                                                 |
|--|-------------------------------------------------|
|  | <p>➤ 入職說明／新任訓練<br/>( Induction programmes )</p> |
|--|-------------------------------------------------|

表 7 政治廉潔實務：道德、問責與影響力課程簡報

## 1. 政治廉潔實務：道德、問責與影響力

本課程以歐洲安全與合作組織（OSCE）<sup>5</sup>民主機構與人權辦公室（ODIHR）<sup>6</sup> 視角出發，主軸為「從反貪腐走向監督與廉政」。首先，依經濟合作暨發展組織（OECD）定義，公共廉政係對共同倫理價值、原則與規範之持續對齊與遵循，確保公共利益優先於私益<sup>7</sup>。課程指出，貪腐之所以滋長，往往源於標準不明、透明不足與問責薄弱；因此，廉政改革重點在於重塑環境—強化制度與機構、提升倫理期待，並型塑問責文化，使良治不僅是「無貪腐」，更是具有健全、透明且可問責之民主程序。

在國會與政黨治理方面，民主機構與人權辦公室（ODIHR）結合制度檢視與規範建置：首先，檢視國會廉政系統與監督機制；第二，與威尼斯委員會訂定政黨規範；第三，盤點 25 國 90 個政黨廉政規則並推動青年議員網絡，以擴散改革動能。以英國為例，申訴由國會標準專員受理、調查與認定；必要時移請標準與特權委員會並提下議院辯論，重大案件得由獨立專家小組復審。

2017 年#MeToo 醜聞後，英國建立「獨立申訴與申冤制度（ICGS）<sup>8</sup>」與獨立專家小組，以保密、獨立與專業之裁處機制落實對騷擾零容忍。另於取消議員豁免之改革中，將啟動與偵查權限集中於檢察總長並強化程序要件，由「須經國會准許」改為「檢察專責核准」，以提升問責與廉能治理。

該課程亦界定常見之廉政風險，包含：幽靈投票（Ghost Voting）、任人

<sup>5</sup> OSCE 為歐洲安全與合作組織（Organization for Security and Cooperation in Europe）的英文縮寫。

<sup>6</sup> ODIHR 為歐洲安全暨合作組織（OSCE）民主機構與人權辦公室（Office for Democratic Institutions and Human Rights）的英文縮寫。

<sup>7</sup> 公共廉政係指：在公共部門中，持續一致地對齊並遵循共同的倫理價值、原則與規範，以維護並優先公共利益於私人利益之上。（英文原文：Public integrity refers to the consistent alignment of, and adherence to, shared ethical values, principles and norms for upholding and prioritizing the public interest over private interests in the public sector）。

<sup>8</sup> 下議院 2018 年設立獨立申訴與申冤制度（Independent Complaints and Grievance Scheme，以下簡稱 ICGS），以保密且與議員保持距離的方式處理霸凌與性騷擾申訴。

唯親(Nepotism)、旋轉門(Revolving door practice)、金錢換法(Cash for Laws)；對應工具與機制包含：財產申報、利益衝突揭露、遊說登錄、冷卻期、職務不相容規則，以及對津貼與資源之監督。整體國會廉政架構涵蓋四環：內容（反貪腐、反騷擾）、執行模式（自律與外部監管）、監督執法（申訴、調查、處罰／制裁）、諮詢與支援（入職／新任訓練）。

講師提醒，政治人物因職務豁免與角色衝突而具特殊性，尤須以廉政為核心重塑制度與文化，將抽象的「規範遵循」轉化為可觀察、可衡量、可問責的行為與治理實踐，藉此重建並累積與公民之間的長期信任。

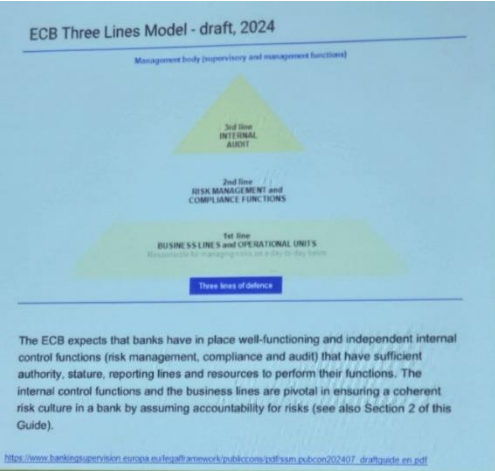
| 從風險到責任：企業中的法遵與商業倫理                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>歐洲央行（European Central Bank，以下簡稱 ECB）三道防線模型（草案，2024）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 第 1 道防線：商業線與營運單位（每日管理風險）。</li> <li>➤ 第 2 道防線：風險管理與法遵職能。</li> <li>➤ 第 3 道防線：內部稽核。</li> </ul> <p>歐洲央行期望：銀行需具備獨立且運作良好的內控職能（風險、法遵、稽核），並有足夠權限、地位、報告線與資源；同時由內控與業務共同塑造一致的風險文化與風險責任歸屬。</p> |

表 8 從風險到責任：企業中的法遵與商業倫理課程簡報

## 2. 從風險到責任：企業中的法遵與商業倫理

本程課以「從風險到責任：企業法遵與倫理」為主題，強調法遵不僅為降低違規風險，更是塑造可信賴治理之管理責任。

在制度層面上，先介紹歐洲央行（ECB）三道防線：第一線商業線與營運單位、第二線風險管理與法遵、第三線內部稽核，強調內控職能之獨立性、權限與資源（如上表 8）；並說明國際內部審計師協會（The Institute of Internal Auditors，以下簡稱 IIA）2024 版「三道模型」(The Three Lines Model) 治理層對機構與利害關係人負責，強調信任、領導與透明；管理層以行動達成目標；內部稽核提供獨立客觀保證；外部確認提供者則形成補充。

依 IIA 第 2024 年版，該模型正式由「Three Lines of Defence Model」轉為「三道模型（Three Lines Model）」，係由防禦轉為原則導向與價值創造；現代法遵的核心內涵為：法規盤點與政策治理、義務追蹤與前瞻掃描、關鍵風險指標（KRI）與標準化報告、持續監測與補救，以及對外通報判斷。綜上，本課程認為不遵守法遵的代價更高，法遵是推動廉能與信任的關鍵引擎。

最後，透過兩則情境引導實務操作：其一為能源公司吹哨人疑遭報復，要求即時啟動保密與防報復措施、檢核匿名與通報流程、並與管理階層溝通而不升高風險；其二為銀行資深經理與客戶過從甚密，需界定資訊分享與利益衝突紅線、採取適當調查與行為邊界管理，並營造員工可安心反映疑慮的文化。

## 伍、2025 年 7 月 3 日「創新前線：適應新型反貪生態」（Tech Frontiers: Adapting to New Anti-Corruption Landscapes）研習紀要

| 時間            | 課程                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 09:00 – 10:00 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 上午議程</li> <li>• Morning Sessions</li> <li>• 講者：Matthew Slaats, Quentin Rumeau, Ray Blake</li> </ul>                                                                                          |
| 10:15 – 11:15 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 智取體制：理解戰略性貪腐</li> <li>• Outsmarting the System: Understanding Strategic Corruption</li> <li>• 講者：Ingrida Kerušauskaitė</li> </ul>                                                            |
| 11:15– 11:30  | 短暫休息 Short Break                                                                                                                                                                                                                      |
| 11:30 – 13:30 | 訓練： <ul style="list-style-type: none"> <li>• 重大貪腐與洗錢之關聯性：技術導向策略</li> </ul> TRAINING<br>- The Nexus of Grand Corruption and Money Laundering: Tech-Driven Insights<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• 講者：Ray Blake</li> </ul> |
| 13:45 – 14:45 | 午餐 Lunch                                                                                                                                                                                                                              |
| 15:00 – 16:00 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 這就是調查工作!</li> <li>• It's Investigative Work</li> <li>• 講者：Jūratė Damulytė</li> </ul>                                                                                                         |

一、智取體制：理解戰略性貪腐

(一) 講者簡介



Ingrida Kerušauskaitė 博士為立陶宛及歐盟區域反貪腐戰略研究與治理實踐專家，長期專注於戰略性貪腐模式、政府機關及跨國企業的治理挑戰分析。她透過學術研究與政策顧問實務，提出創新及實用的策略，協助政府與組織識別與破解制度性貪腐的關鍵問題。

(二) 課程摘要

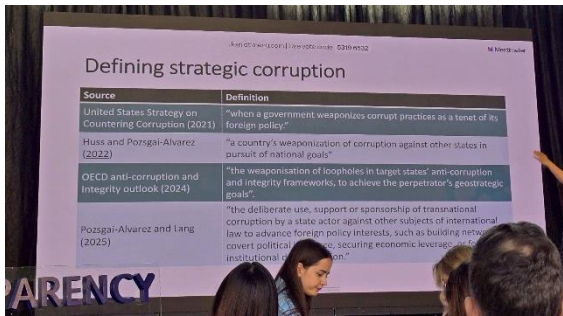
| 智取體制：理解戰略性貪腐                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <p>戰略性貪腐的定義：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 美國《反制貪腐國家戰略》(2021)：一個政府將貪腐作為武器，成為其外交政策的要件。</li><li>➤ Huss &amp; Pozsgai-Alvarez (2022)：一國將貪污武器化，對他國加以運用，以實現本國政策目標。</li><li>➤ OECD《反貪腐與廉政展望》(2024)：利用目標國反貪與廉政框架的漏洞，達成行為者的地緣戰略目標。</li><li>➤ Pozsgai-Alvarez &amp; Lang (2025)：國家行為者故意利用、支持或資助跨國貪腐行為，以推進其外交利益(例如擴張政治影響網絡、取得經濟槓桿、迫使制度改變)。</li></ul> |
|  | <p>建議：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 加強合作！跨國、跨機構、跨學科。</li><li>➤ 強化資料蒐集。</li><li>➤ (再)評估各類貪腐之風險與後果。</li></ul>                                                                                                                                                                                                                               |

表 9 智取體制：理解戰略性貪腐課程簡報

本場次聚焦「戰略性貪腐 (Strategic Corruption)」，講者有提及不同的定

義（詳如上表 9），係指政府或國家行為者將貪污作為武器，以達成外交或地緣戰略目的。上開定義與跨國貪污（Transnational corruption）、重大貪污（Grand corruption）與俘獲國家（State Capture）有所不同<sup>9</sup>，戰略性貪腐須具備「政府涉入、以他國為目標、具有外交政策目的」三大要件；且常與混合式攻擊（Hybrid attacks）並行，如資訊操弄、選舉干預、網路攻擊、經濟攫取與武裝介入。

在實務上所面臨的挑戰，分述如下：其一，將新風險概念導入既有流程，受到官僚體制與部門本位之限制；其二，國際合作門檻高，受避稅天堂（secretive jurisdictions）、空殼公司、名義董事、各國立法差異、資料保護與跨法域不信任所限；其三，國內制度弱點易被利用，透過影響立法與執法，導致俘獲國家與更深層的貪污循環。此外，治理上須在安全化與透明間取得平衡：需要情報、快速反應與安全許可，以確保可驗證性與正當程序。

為因應戰略性貪腐，講者提出三項建議：1.合作：建置跨國／跨機構／跨學科的常態性合作機制與聯盟。2.強化資料蒐集與共享：完善受益所有權、跨境交易、政治資金等關鍵資料的蒐集與可用性。3.風險再評估：建立動態的風險，影響評估框架，定期盤點各類貪污之風險與後果，並將戰略性貪污納入國安、外交、金融監理與選務保障等整體治理架構（如上表 9）。

據此，唯有在透明與安全之間建立制度化平衡，並以「跨國合作、強化資料蒐集，及風險再評估」為三大支柱，方能強化民主體系的抵禦力與韌性。

---

<sup>9</sup>針對裙帶資本主義盛行的國家中利益集團與政府之間的關係，西方政治學、經濟學與法學領域已經有一個共用名詞「俘獲國家」（State Capture），意指少數利益集團通過大量非法的、不透明的遊戲規則，向政治家與官員提供各種形式的賄賂，以獲得有利於該利益集團的立法或政策。資料來源：何清漣，政府成為自利型政治集團與制度僵化，BBC News. [https://www.bbc.com/zhongwen/trad/china/2010/09/100927\\_cr\\_heqinglian](https://www.bbc.com/zhongwen/trad/china/2010/09/100927_cr_heqinglian)

## 二、重大貪腐與洗錢之關聯性：技術導向策略

### （一）講者簡介



Ray Blake 為金融犯罪與技術治理領域資深顧問，具備超過 20 年的反洗錢與金融犯罪防制經驗。他專精於透過先進數據分析、人工智慧（AI）及區塊鏈等技術工具，辨識與防範大規模貪腐及金融犯罪，協助全球金融機構及政府機關建立強效且高透明度的防制策略。

### （二）課程摘要

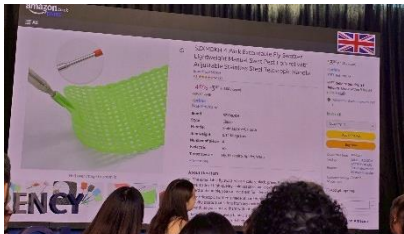
| 重大貪腐與洗錢之關聯性：技術導向策略                                                                 |                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|  | 右圖講者以「SZXMDKH 可伸縮蒼蠅拍（4 入組）」作為案例，向學員示範如何進行交叉比對，藉由 Amazon 賣家頁及評價發掘貪瀆不法線索。 |

表 10 重大貪腐與洗錢之關聯性：技術導向策略課程簡報

本場次以實際案例操作向學員揭示重大貪污與洗錢在電商與公司登記中的違法樣態。講者透過交叉比對 Companies House（英國公司登記處）、GOV.UK VAT 查驗與 Amazon 賣家與評價頁，歸納出以下數種高風險模式：

1. 以具個人統一編號（Value Added Tax）註冊之英國自然人名義設立有限公司，並於多個線上市場同步營運。
2. 公司在提交財報前即被除名（struck off），或僅申報無營運帳（dormant accounts），顯示快速汰換之特徵。
3. 出現同址、同行業代碼（Standard Industrial Classification，如服飾、家電、花卉種子肥料零售等）、短期大量成立之公司叢聚，且實際控制人分散海外（講者舉例有發現不同的伊朗籍人註冊公司，經查係居住於六個國家，均非英國），呈現高度協調，疑似由一個或多個操盤者控制的有組織犯罪網絡集團。

此類結構常被用於逃稅、規避監管與資金洗白，並可能成為更大規模洗錢的流通節點。講師強調：應強化受益所有權透明、平台與稅務機關的資料共享與盡職審

查，結合數據取證以提升風險識別與執法效率。

### 三、調查性工作

#### (一) 講者簡介



Jūratė Damulytė 為現任立陶宛大型新聞入口網站 15min 調查部主任（編輯）。擁有 25 年新聞專業資歷，曾在多家立陶宛媒體工作。她起初擔任自由歐洲電台／自由電台（Radio Free Europe/Radio Liberty）立陶宛記者，之後在波羅的海三國最大通訊社 BNS（Baltic News Service）立陶宛新聞室擔任編輯長達 12 年。自 2021 年起，她出任 15min.lt 編輯至今。她致力於透過深入調查與報導，揭露體制中的貪腐現象，並提升公共議題透明度及社會監督能力。

#### (二) 課程摘要

| 這就是調查工作!                                                                            |                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|  | 左圖講者 Jūratė Damulytė 以「Bankera」作為案例向學員分享，播放其跨境調查虛擬貨幣犯罪影片。 |

表 11 這就是調查工作!上課情形

本場次由立陶宛媒體 15min 分享其跨境調查虛擬貨幣犯罪影片（Bankera 個案）。團隊以跨國合作與多項資料交叉比對（登記與稅務資料庫、銀行與不動產紀錄、社群與網頁、吹哨者文件與專家訪談等），並在嚴格資訊安全下歷時一年完成調查。

Bankera 公司於 2017 至 2018 年透過 ICO 募得逾 1 億歐元，虛擬貨幣隨

後大幅貶值且未取得歐盟銀行執照。調查指向 Bankera 在立陶宛、瓦努阿圖與英屬維京群島等節點建立相關「生態系」，包含逾 20 間公司與跨國置產；初步證據顯示約 4,500 萬歐元疑被挪作個人用途。報導發布前，來自萬那杜、倫敦、巴黎、列支敦斯登與立陶宛等五地律師函要求延後刊登，並以行政罰乃至刑事處分以此威脅。最終，在跨國團隊因應及處理之下，將此案促成偵查前程序，並引起國會反貪委員會的關注。

講者總結，全球化的金融與虛擬貨幣之結構，唯有靠跨國新聞與公民監督網絡、資料共享與數據取證能力，方能有效揭露權責，提升市場與監督之透明度；同時，新聞媒體應回歸「真相、品質與公共影響力」，而非流量與速度。

#### 四、與國際透明組織立陶宛分會執行長 Ingrida Kalinauskaitė 女士及我國駐立陶宛王雪虹大使會晤



本署參訓人員科員梁依婷（左一）與駐立陶宛王雪虹大使(中間)、國際透明組織立陶宛分會執行長 Ingrida Kalinauskienė 女士（左二）合影

本署參訓人員於 7 月 3 日下午 4 時許於我國駐立陶宛代表處促成國際透明組織立陶宛分會執行長 Ingrida Kalinauskaitė 女士與我國駐立陶宛王雪虹大使會晤。雙方就深化臺灣與立陶宛間廉政領域合作及培育下一代反貪領袖展開討論，交流彼此經驗並探討未來合作機會。本次會晤促成我國與立陶宛廉政領域之對接，並以國際透明學校為樞紐，擴大青年與專業社群影響力，後續本署將秉持「用廉政交朋友」之精神，持續推動與全球夥伴之反貪合作，為促進國際社會之廉能與

透明盡一分心力。

陸、2025 年 7 月 4 日「輪到你了：戰略、領導力與可持續影響」  
(Your Turn: Strategy, Leadership & Sustainable Impact)  
研習紀要

| 時間            | 課程                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8:30 – 10:30  | <ul style="list-style-type: none"><li>森林漫步：停下腳步、深呼吸、聯繫彼此</li><li>Morning Forest Walk: Pause, Breathe, Connect</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 10:30 – 12:30 | 分組訓練： <ul style="list-style-type: none"><li>穿越噪音：在資訊擁擠的世界中傳遞廉潔</li><li>從理念到影響：構建有效的宣導活動</li></ul> PARALLEL TRAININGS <ul style="list-style-type: none"><li>- Cut Through the Noise: Communicating Integrity in a Crowded World<ul style="list-style-type: none"><li>講者：Kassy Cho</li></ul></li><li>- From Ideas to Impact: Building Effective Advocacy Campaigns<ul style="list-style-type: none"><li>講者：Zukiswa Kota</li></ul></li></ul>     |
| 12:30– 13:30  | 午餐 Lunch                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 13:45 – 15:45 | 分組訓練（延續）： <ul style="list-style-type: none"><li>穿越噪音：在資訊擁擠的世界中傳遞廉潔</li><li>從理念到影響：構建有效的宣導活動</li></ul> PARALLEL TRAININGS <ul style="list-style-type: none"><li>- Cut Through the Noise: Communicating Integrity in a Crowded World<ul style="list-style-type: none"><li>講者：Kassy Cho</li></ul></li><li>- From Ideas to Impact: Building Effective Advocacy Campaigns<ul style="list-style-type: none"><li>講者：Zukiswa Kota</li></ul></li></ul> |
| 16:15 – 17:45 | 閉幕典禮 CLOSING CEREMONY                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 18:00         | 晚餐 Light Dinner                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## 一、分組訓練

### （一）講者簡介



1. Zukiswa Kota 是來自南非的公民社會倡議領袖，長期參與政府預算透明、公共資源監督與反貪腐倡導。她現為南非公共服務問責組織（Public Service Accountability Monitor, PSAM）研究與倡議主管，致力於推動參與式政策改革，提升公民在政策制定與執行過程中的能見度與影響力。她亦積極參與多個國際發展合作網絡，倡導制度性改革與社會正義。

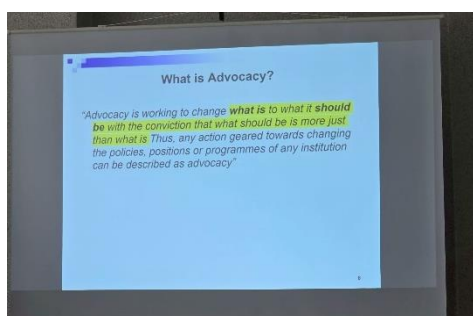


2. Kassy Cho 是一位國際知名的數位媒體記者與內容創作者，專注於以創新方式傳播社會正義與公共議題。她是「Almost」媒體平台的創辦人，擅長將複雜的政治與廉政議題轉化為具吸引力且易於理解的內容，特別關注青年、亞裔族群與全球受邊緣化社群。她過去曾任職於 BBC News 和 BuzzFeed，致力於透過社群媒體推動透明與參與式對話。

### （二）課程摘要

#### 1. 從理念到影響：構建有效的宣導活動

##### 從理念到影響：構建有效的宣導活動



「倡議是在信念驅動下，把『現況』改變為『應然』——我們相信『應然』比現況更公正。因此，凡是旨在改變任何機構政策、立場或方案的行動，都可稱為倡議。」

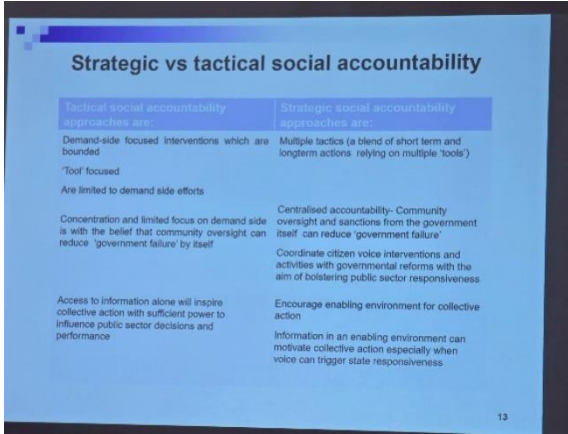
|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>策略型 vs. 戰術型社會問責</b></p> <p><b>1. 戰術型：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 只聚焦需求端、邊界明確</li> <li>➤ 著重「工具」本身</li> <li>➤ 常假設社區監督單靠自己就能減少政府失靈</li> <li>➤ 僅靠資訊取得就能引發足夠集體行動以影響決策與表現</li> </ul> <p><b>2. 策略型：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 多重戰術（短中長期混合、結合多種工具）</li> <li>➤ 集中式問責：社區監督＋政府自身的制裁/改革並用以減少政府失靈</li> <li>➤ 協調公民發聲與政府改革，提升公部門回應性</li> <li>➤ 促進有利集體行動的環境</li> <li>➤ 當環境允許，資訊可驅動集體行動，而公民發聲能觸發政府回應</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

表 12 從理念到影響：構建有效的宣導活動課程簡報

本場次以「打造有效倡議」為主軸，將倡議界定為以權利與證據為基礎、鎖定決策者的系統性行動，旨在改變任何機構政策、立場或方案的行動，都可稱為倡議。講者指出，擴大民眾參與政府決策流程是倡議核心，因此介入設計必須處理政治權力關係，透過辨識其權責、盟友與阻力。相較於僅靠單一工具、偏重需求端的戰術型問責，策略型倡議強調多重戰術的組合與節奏管理，協調公民發聲與政府改革，營造促成集體行動並提升政府回應性的制度環境。

倡議策略則強調先界定受眾，再決定要傳達的議題；訊息須建立在研究分析與可靠證據上，形成能說服特定群體的關鍵主張。有效訊息應簡單（Simple）、精煉（Succinct）、容易記住（Easy to remember）、重複性高（Repeated frequently），並針對目標對象量身調整（Tailored to the intended target audience）。最終目的不僅只把話說清楚，而是設計能促使受眾採取行動的訊息。因此，倡議者應持續測試與優化表達，透過一致的重點與明確呼籲，降低理解門檻、提升記憶點與參與率，讓受眾從知情轉為行動，降低門檻促行動。

各組以具體議題演練完整的倡議設計（如下圖），內容含：目標設定（問題



陳述、成果指標與時程)；權力與利害關係人分析(決策者、盟友/反方)；策略組合(短、中、長期工具搭配)；風險控管；成效評估(可見性、持續性、協商性與情境專屬性指標)。以簡報與現場回饋檢視可行性，並轉化為可操作之計畫。

## 2. 穿越噪音：在資訊擁擠的世界中傳遞廉潔

| 穿越噪音：在資訊擁擠的世界中傳遞廉潔 |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | <p>〈Audience〉受眾可依參與深度從「旁觀→訪客→支持→行動→捐款」設計分層內容與轉換策略，逐步提升參與與貢獻。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Bystander</b> (旁觀者)</li> <li>➤ <b>Visitor</b> (訪客)</li> <li>➤ <b>Supporter</b> (支持者)</li> <li>➤ <b>Activist</b> (行動者)</li> <li>➤ <b>Donor</b> (捐款者)</li> </ul> |
|                    | <p>左圖為學員製作 30–60 秒直式短影音，讓觀眾理解此刻為何重要，並產生情緒連結，示範如何把話題拉回議題本身並引導行動，將社群觸及有效轉化為實際的行動。</p>                                                                                                                                                                                         |

表 13 穿越噪音：在資訊擁擠的世界中傳遞廉潔課程簡報

本場次聚焦「使命導向、觀眾優先」(Mission-driven, audience-first)的社群媒體策略。講者以「旁觀者→訪客→支持者→行動者→捐款者」描繪參與梯度(如上表 13)，強調所有媒體的內容都必須對準目標客群，即使製作困難也應繼續實施。

在實務操作面上，應先明確界定社群在組織中的角色與成功指標(KPI)，再據以選擇平台、主題、內容格式與語氣。現代數位媒體生態已由單向發布轉為多平台互動，Instagram 等 APP 已成為資訊傳遞與動員的重要節點；內容需採圖解、

短影音、輪播等，把複雜議題（例如：廉潔、反貪等）轉譯為可理解、可行動的資訊，藉以循序累積信任與支持。

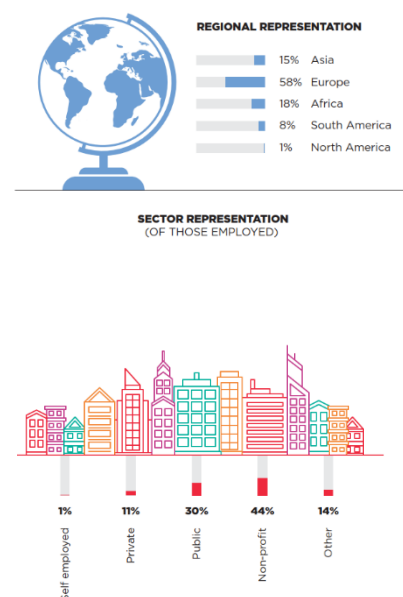
透過數據分析量化以聚焦核心受眾，區隔出最有效益的目標族群，以最有效率的媒體進行推廣；並以受眾端為優先思維以調整行銷的節奏與方式。當進行媒體活動策畫時應反思：「如何運用社群直接驅動組織目標？與傳統媒體有何不同？」依此為主軸來判定媒體內容與量化評估，將社群觸及量逐步轉為社群關係、倡議動能與資源。最後，講師將學員分組，並以不同的情境演練作為本次課程之成果驗收（如上表 13）。

## 柒、心得與建議

### 一、多元利害關係人聯結全球：深化廉政交流與合作

本次訓練匯集歐洲、亞洲、非洲、美洲等地域代表，並網羅公部門、私部門、非營利等多方利害關係人（如右圖）；課程以講座、開放式圓桌與工作坊交錯進行，體現 TI School 所強調之國際化、跨學科、跨部門、綜合性與永續發展原則，促成跨法域、跨專業之對話與實務演練。基於 UNCAC 架構與本署長期耕耘之「反貪、防貪、肅貪」，建議把所學由知識交流深化為實質合作：本署以去年（2024）6 月 18 日至 21 日由馮署長率團出席於立陶宛維爾紐斯舉辦之第 21 屆 IACC

為起點，延伸至 12 月 9 日第 2 屆透明品質獎頒獎典禮及聯合國反貪腐公約審查透明承諾簽署儀式，舉行 2024 臺灣透明論壇，以累積跨部門與跨界溝通之動能；今年我們延續與立陶宛之互動，借助 TI School 的網絡擴大青年之影響力，並秉持「用廉政交朋友」理念，強化與各國政府、國際組織、非營利組織（NGO）與學術界之策略連結，推動制度創新與透明治理之跨國擴散。綜上，建議持續派員參訓可協助本署掌握全球反貪腐趨勢、汲取他國



成功經驗並擴展對接窗口之網絡，進一步提升我國廉政作為之國際能見度，開啟雙邊與多邊、長期且務實之合作。

## 二、跨域整合：以 AI 強化反貪治理

面對全球貪腐態樣快速演變與虛擬貨幣等新興科技衍生之風險，同時亦須關注重大基礎建設、能源與資通訊等領域因境外公司遮蔽、關聯交易與跨境金流所堆疊之高風險結構。今（2025）年本署已辦理「高風險政府採購案件全國性專案稽核」，依循「行政院及所屬機關使用生成式 AI 參考指引」，運用生成式人工智慧（AI）進行跨機關資料庫大數據分析<sup>10</sup>，建議未來持續在現有基礎上，提升行政透明與資料開放，強化外部監督與社會參與，發揮長期關注全球反貪腐脈動之優勢，識別各方共享價值，從彼此共同關切之議題切入，完善跨國與跨域的司法互助、建置常態化的國際合作與資訊共享通道；並結合實務導入數據倫理、隱私保護與資安架構，以確保科技應用在法治框架下促進廉能、提升信任並降低貪腐風險。

## 三、公共參與及結合社群擴散：打造廉能品牌

打造「廉能品牌」的核心在於以使命驅動、受眾優先為原則，應將複雜的廉政議題轉譯為可理解、可行動的資訊，建議本署對防貪宣導應以「參與階梯」為設計骨架（旁觀者→訪客→支持者→行動者→夥伴），分層定義訊息難度與行動門檻：對「旁觀者」，以易懂圖解與短影音建立反貪基本認知；對「訪客」，提供互動教材，例如：本署廉潔教材資料庫網站及 YouTube 頻道，促進追蹤及訂閱；對「支持者」，推出防貪案例宣導，強化知能並引導成為校園或社區推廣廉政的種子；對「行動者」，導入任務型參與，例如：廉政志工；對「夥伴」（公私協力），建立長期合作機制，形成跨域合作網絡。受眾分眾以公務體系、地方政府、私部門與青年為主，其中「政府採購

<sup>10</sup> 本次運用生成式 AI 篩得含高風險因子廠商 2,256 家，勾稽三類高風險案件（疑似人頭／虛設行號、涉貪廠商、拒絕往來廠商）計 5,916 件，並以書面與實地稽核查核綁標、圍標、不實驗收等異常樣態。生成式 AI 精準鎖定採購風險 廉政署啟動全國性專案稽核。法務部廉政署。  
<https://www.aac.moj.gov.tw/media/384763/1140108%E5%85%A8%E5%9C%8B%E6%80%A7%E5%B0%88%E6%A1%88%E7%A8%BD%E6%A0%B8%E6%96%B0%E8%81%9E%E7%A8%BF.pdf?mediaDL=true>

廉政平臺」(Government Procurement Integrity Platform)與「企業服務廉政平臺」(Enterprise Service Integrity Platform)，藉由不同利害關係人的參與，以「跨域合作、公私協力、行政透明、全民監督」為原則，系統性提升臺灣廉能治理的能見度、信任度與國際影響力，型塑可被辨識、可被信任、可被參與的「廉能品牌」。

## 捌、照片集錦

### ➤ 結業證書影本

