

銘傳大學犯罪防治學系  
兩岸與犯罪防治碩士在職專班  
碩士學位論文

指導教授：黃讚松 博士

警察人員貪污犯罪行為風險評估之研究

**The Research on Risk Operation of  
Police Corruption**

研究生：黃元慶 撰

中華民國 107 年 7 月



## 謝 誌

當此篇論文寫到此頁時，百感交集，欣慰的是，我的碩士生涯要正式落幕了，二年的研究所時光看似漫長，實則如過眼雲煙，轉瞬即逝。回首過去兩年來，腸枯思竭的論文研究歷程，求學與工作相伴的煎熬日子，雖然辛苦，但是充實而精彩！於寫論文過程中，讓我習得研究學問的態度與方法，心中對師長的如沐春風與同窗真摯情誼感念最深。

我非常感恩指導教授黃讚松老師，從我開始撰寫論文以來，直到畢業，在這段期間內，從未間斷的辛勤教導；每周無怨無悔地陪伴、指導我們至深夜，在每一次的論文指導時間，總是細心地檢視論文的撰寫，耐心地傾聽我的研究困境，剖析原因並給予中肯的建議，使我在研究之路途上不斷地成長，不但拓展我的研究視野，且加深我的專業領域。讚松老師，感謝您！

同時，感謝口試委員唐雲明教授，於論文計畫及口試時，對於工具的使用給予極寶貴的意見，使我在論文寫作的發揮上更臻完善。感謝廖訓誠教授，用心指導我論文之修正方向，並不吝惜分享文獻資料。在學期間，感謝所有老師於知識及人生大道上，予我們啟發與寶貴經驗傳承，每一次的分組討論、上台報告都讓我再次成長與歷練！老師們，謝謝你們！

其次，我要感謝同學何志昱和楊子官，從每周往返二地，相互提醒、督促與砥礪，彼此互相支援、並肩作戰之革命情誼，使我在求學道路上，有信心與勇氣持續向前行！同時，要感謝每位同學對班級之奉獻，有了大家的相互協助與勉勵，使我在研究所生涯中增添許多熱忱。

最後，要將本文獻給我親愛的父母親、老婆、妹妹，作我堅強的後盾，給予我支持、包容與體諒。工作身兼學生角色雖然辛苦，然而，有了你們背後默默支持的力量，使我能於兼顧工作下，無後顧之憂地投注於學業。僅以此論文獻給我親愛的家人與關心我的師長朋友，感謝您們的支持與關懷！

黃元慶 謹誌

銘傳大學兩岸與犯罪防治學系碩士在職專班

中華民國一〇七年六月



## 摘要

貪污問題長久以來是社會普遍存在之現象，不僅影響各國社會穩定及經濟發展，亦妨礙民主治理效能。依據國際透明組織（Transparency International）公布 2016 年全球清廉印象指數（CPI）調查結果，在參與評比之 175 個國家中，我國名列第 31 名，顯示本國反貪腐之工作仍有進步空間。此外，我國警察機關由於人數龐大、值勤工作環境、生活狀況與不良社會環境等多重負面因素影響，導致警察人員的貪污犯罪成為難以根絕的沉痾，對於警察之形象與聲譽造成莫大的衝擊。本研究從整體面向探究現行防制警察人員貪污犯罪之機制有無缺失，並參考相關理論與文獻，研擬改善及強化管理機制之措施，甫以作業風險管理作業方式歸納分析防制警察人員貪污犯罪之風險因子，採取適當因應對策，以發揮機制該有之成效，提升效能，降低警察人員涉嫌貪污犯罪之發生率。

本研究透過作業風險評估方式進行風險評估檢視，在警察人員貪污犯罪之風險因子上，從作業流程步驟經過專家評估檢視，以作業分析與初步危險分析有效提列重要危險因子 30 項，依發生嚴重性與機率篩選出極高度風險如個人價值觀偏差、未能果斷淘汰風紀顧慮員警等 2 項、高度風險計有 14 項、中度風險計有 12 項，警察人員貪污犯罪目前處於高度風險，等級 H-5，依風險因子特性採取相對應具體改善措施，預期降低警察人員貪污犯罪之風險為低度風險，等級 L-16，本研究警察人員貪污犯罪之風險控制直接衡量指標（DIR）達 93.92%，具有評估有效性。本研究依上述風險評估結果從人員教育、考核監督、查緝取締及法制作業等四個構面提出相關建議，供政府反貪部門與實務單位風險評估參考準據，未來經實務運作風險評估檢驗成熟，可擴大運用其他政府部門、民間企業等降低風險之參考。

**關鍵詞：警察、貪污犯罪、風險評估、作業風險管理**

## Abstract

There is no denying that corruption has long been a highly controversial issue in modern society. It not only poses a threat to social stability and economic development, but also impact the effectiveness of democratic governance in each countries. According to the survey done by International Global Corruption Perceptions Index (CPI) in 2016, Taiwan ranks 31st among the 175 countries. This indicate that we should attach more importance on anti-corruption in the country. There are several key reasons why corruption and crimes of policemen became so indestructible. Including large number of people, unhealthy working environment and living conditions, and the incomplete social environment. As a result, corruption and crimes of policemen have negatively impact the image and reputation of the police.

This study will discuss the advantage and disadvantage of existing corruption-preventing system among police officers. In addition, this investigation also refers to relevant theories and literatures, developing methods to improve and strengthen the risk management of confidential information management operations, taking appropriate countermeasures, and review the corresponding strategy and practical applications to reduce the risk, and improve the security effectiveness of confidential information management. The risk factors of corruption and crimes among policemen should be appropriately dealt with in order to exert the effectiveness of the mechanism, improve the efficiency, and reduce the incidence of criminal suspects involved in corruption.

In this study, the risk assessment is conducted by the operational risk. In the risk factor of police corruption, from the operational process through expert evaluation, the operation risk analysis and the preliminary risk analysis effectively present 30 important risk factors; Depending on the seriousness and frequency to determine 2 super high risk factors; 14 high risk factors and 12 are medium risk factors. The assessment says that the corruption of the police is at high risk, grade H-5. According to the characteristics of risk factor to take the specific corresponding improvement measures, expected to reduce the risk of police corruption, grade L-16. In this study, the direct indicator of risk (DIR) of police corruption risk control is as high as 93.92%, which provides evaluation of effectiveness. Based on the result of the risk assessment above, this study proposes some corresponding suggestions from the employee education and training, assessment and supervision, check out, and legal work for government anti-corruption agencies and other organizations as a risk assessment reference. When the risk assessment practice becomes mature in the future, the practice can be extended to other government departments or private enterprises as a reference to reduce the risk.

**Keywords: Police, Corruption,, Risk Assessment, Operational Risk Management (ORM)**

# 目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
壹、研究背景.....	1
貳、研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 名詞解釋.....	3
壹、警察.....	3
貳、貪污犯罪.....	3
參、風險評估.....	4
第四節 研究範圍與限制.....	5
壹、研究範圍.....	5
貳、研究限制.....	5
第五節 研究流程.....	6
第二章 文獻回顧與探討.....	7
第一節 貪污犯罪.....	7
壹、貪污定義.....	7
貳、貪污犯罪.....	8
參、全國公務員貪污現況.....	9
肆、貪污犯罪相關理論.....	13
伍、文獻評述.....	17
第二節 警察貪污犯罪.....	18
壹、警察定義.....	18
貳、警察貪污犯罪.....	19
參、我國警察貪污犯罪之現況.....	20
肆、警察貪污犯罪之特性.....	21
伍、警察貪污犯罪行為之態樣.....	25
陸、警察貪污犯罪之原因與動機.....	35
柒、警察貪污犯罪相關研究文獻.....	38

捌、文獻評述.....	45
第三節 警察人員貪污犯罪風險歸因分析.....	46
壹、個人內在因素.....	46
貳、生活負面因素.....	48
參、工作環境因素.....	49
肆、動機誘發因素.....	51
伍、內外監控因素.....	53
陸、組織制度因素.....	55
柒、警察貪污犯罪風險歸因.....	57
第四節 警察人員貪污犯罪風險預防策略.....	58
壹、國外貪污防治策略.....	58
貳、國內貪污防治策略.....	60
參、貪污犯罪預防策略.....	68
第五節 作業風險評估.....	69
壹、風險.....	69
貳、風險管理意義.....	70
參、作業風險管理步驟.....	71
肆、風險評估步驟.....	74
<b>第三章 研究設計與實施.....</b>	<b>77</b>
第一節 研究架構.....	77
第二節 研究方法.....	78
壹、文獻探討法.....	78
貳、作業風險管理.....	78
參、專家問卷調查.....	78
第三節 研究與訪談對象.....	79
壹、研究對象.....	79
貳、訪談對象.....	79
第四節 研究工具.....	81
壹、研究構面.....	81
貳、研究問卷.....	82



參、研究者.....	90
第五節 資料分析.....	90
<b>第四章 研究結果分析.....</b>	<b>91</b>
第一節 危險識別.....	91
壹、初步危險分析（PHA）.....	92
貳、情境程序法（SPT）.....	93
參、假設狀況法（WIT）.....	94
肆、整體作業危險識別分析.....	96
第二節 導因歸類分析.....	99
壹、導因歸類整體分析.....	101
貳、人員歸因分析.....	102
參、機械歸因分析.....	104
肆、環境歸因分析.....	105
伍、管理歸因分析.....	106
陸、任務歸因分析.....	108
柒、整體歸因分析.....	109
第三節 風險控制決策.....	111
壹、風險控制方法.....	112
貳、風險控制策略.....	117
參、決定風險控制方法.....	128
肆、各項構面平均風險指數.....	133
伍、整體平均風險指數.....	146
<b>第五章 研究發現與建議.....</b>	<b>149</b>
第一節 研究發現.....	149
壹、個人內在因素.....	149
貳、生活負面因素.....	151
參、工作環境因素.....	152
肆、動機誘發因素.....	153
伍、內外監控因素.....	155
陸、組織制度因素.....	156

第二節 建議.....	158
壹、人員教育.....	158
貳、考核監督.....	159
參、查緝取締.....	160
肆、法制作業.....	161
第三節 未來研究.....	162
參考文獻.....	164
一、中文文獻.....	164
二、外文文獻.....	167
三、網站資料.....	168
附件一 風險嚴重度評估問卷調查.....	170
附件二 風險評估問卷調查.....	174
附件三 危險因素及決策分析表.....	176
附件四 風險控制執行計畫簡表.....	186
附件五 執行風險控制檢核表.....	216



# 表 次

表 2-1-1	貪污罪分級表 .....	9
表 2-1-2	地方法院檢察署以貪污及瀆職罪起訴比率 .....	10
表 2-1-3	公務人員清廉程度評價表 .....	12
表 2-2-1	2017 年 1 月至 9 月風紀狀況分析表 .....	20
表 2-2-2	國內學者有關貪污犯罪之研究整理 .....	38
表 2-2-3	國外學者有關貪污犯罪之研究整理 .....	42
表 2-5-1	作業風險管理之幅度分級 .....	75
表 2-5-2	作業風險管理之機率分級 .....	75
表 2-5-3	風險評估矩陣 .....	76
表 3-3-1	訪談預防警察貪污犯罪專業人員樣本特性分析 .....	80
表 3-4-1	嚴重性評分表 .....	82
表 3-4-2	防制警察人員貪污犯罪作業風險因子篩選評估專家問卷表 .....	83
表 3-4-3	風險構面-個人內在因素專家平均值排序分析 .....	85
表 3-4-4	風險構面-生活負面因素專家平均值排序分析 .....	86
表 3-4-5	風險構面-工作環境因素專家平均值排序分析 .....	87
表 3-4-6	風險構面-動機誘發因素專家平均值排序分析 .....	87
表 3-4-7	風險構面-內外監控因素專家平均值排序分析 .....	88
表 3-4-8	風險構面-組織制度因素專家平均值排序分析 .....	88
表 3-4-9	警察人員貪污犯罪風險因子專家風險等級問卷調查表 .....	89
表 4-1-1	作業分析 (OA) 與初步危險分析 (PHA) 工作表 .....	92
表 4-1-2	情境程序法情境假定 .....	94
表 4-1-3	假設狀況法假設萬一 .....	95
表 4-1-4	警察人員貪污犯罪風險評估專家問卷分析加權平均表 .....	96
表 4-1-5	整體作業危險識別分析 .....	98
表 4-2-1	警察人員貪污犯罪風險因子 5M 導因歸類表 .....	100
表 4-2-2	人員導因歸類表 .....	103
表 4-2-3	機械導因歸類表 .....	104
表 4-2-4	環境導因歸類表 .....	105

表 4-2-5	管理導因歸類表 .....	107
表 4-2-6	任務導因歸類表 .....	108
表 4-2-7	5M 整體導因歸因表.....	109
表 4-3-1	風險控制主選單選項提示或範例說明 .....	113
表 4-3-2	警察人員貪污犯罪風險控制方法選取表 .....	117
表 4-3-3	警察人員貪污犯罪風險控制策略分析 .....	118
表 4-3-4	直覺法風險決策分析 .....	129
表 4-3-5	成本效益評估風險決策分析 .....	130
表 4-3-6	決策矩陣風險決策分析 .....	131
表 4-3-7	個人內在因素構面風險管理綜合報告 .....	133
表 4-3-8	個人內在因素構面平均風險指數與等級 .....	134
表 4-3-9	生活負面因素構面風險管理綜合報告 .....	136
表 4-3-10	生活負面因素構面平均風險指數與等級 .....	136
表 4-3-11	工作環境因素構面風險管理綜合報告 .....	138
表 4-3-12	工作環境因素構面平均風險指數與等級 .....	138
表 4-3-13	動機誘發因素構面風險管理綜合報告 .....	140
表 4-3-14	動機誘發因素構面平均風險指數與等級 .....	140
表 4-3-15	內外監控因素構面風險管理綜合報告 .....	142
表 4-3-16	內外監控因素構面平均風險指數與等級 .....	142
表 4-3-17	組織制度因素構面風險管理綜合報告 .....	144
表 4-3-18	組織制度因素構面平均風險指數與等級 .....	144
表 4-3-19	整體風險管理綜合報告 .....	146
表 4-3-20	整體平均風險指數與等級 .....	146
表 4-3-21	整體風險管理綜合報告 .....	148

# 圖次

圖 1-5-1	研究流程圖 .....	6
圖 2-2-1	貪污及瀆職罪與整體貪瀆案件起訴比率 .....	10
圖 2-2-2	貪污及瀆職罪與整體貪瀆案件起訴比率 .....	11
圖 2-2-3	九類人員涉入貪腐的程度 .....	12
圖 2-2-1	2017 年 1 月至 9 月風紀狀況分析圖 .....	20
圖 2-2-2	2017 年 1 月至 9 月違法案件分析圖 .....	21
圖 2-3-1	警察貪汙犯罪風險因子分析心智圖 .....	57
圖 2-4-1	貪污犯罪預防策略心智圖 .....	69
圖 2-5-1	作業風險管理之步驟 .....	71
圖 2-5-2	風險評估之行動程序 .....	72
圖 3-1-1	研究架構圖 .....	77
圖 4-1-1	警察人員貪污犯罪風險因子魚骨圖 .....	91
圖 4-2-1	警察人員貪污犯罪風險因素 5M 整體個數導因歸類分析 .....	102
圖 4-2-2	警察人員貪污犯罪風險因素 5M 整體加權導因歸類分析 .....	111
圖 4-3-1	風險控制主選單 .....	112
圖 4-3-2	風險控制選擇矩陣 .....	115
圖 4-3-3	警察人員貪污犯罪風險控制方法 .....	116
圖 4-3-4	警察人員貪污犯罪風險因素 MOL 策略工具使用分析 .....	125
圖 4-3-5	警察人員貪污犯罪風險因素 COM 策略工具使用分析 .....	126
圖 4-3-6	警察人員貪污犯罪風險因素 COM 策略控制工具使用明細分析 ...	127
圖 4-3-7	警察人員貪污犯罪作業風險控制策略 .....	128
圖 4-3-8	個人內在因素構面平均風險指數 .....	135
圖 4-3-9	生活負面因素構面平均風險指數 .....	137
圖 4-3-10	工作環境因素構面平均風險指數 .....	139
圖 4-3-11	動機誘發因素構面平均風險指數 .....	141
圖 4-3-12	內外監控因素構面平均風險指數 .....	143
圖 4-3-13	組織制度因素構面平均風險指數 .....	145
圖 4-3-14	整體平均風險指數 .....	147



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

### 壹、研究背景

貪污問題長久以來是社會普遍存在之現象，不僅影響各國社會穩定及經濟發展，亦妨礙民主治理效能。而廉能為現代政府治理之核心價值，亦是觀察民主國家之重要指標。依據國際透明組織（Transparency International）公布 2016 年全球清廉印象指數（CPI）調查結果，在參與評比之 175 個國家中，我國名列第 31 名，得分為 61 分，較 2015 年退步 1 名，顯示本國反貪腐之工作仍有進步空間。

我國警察機關由於人數龐大、值勤工作環境、生活狀況與不良社會環境等多重負面因素影響，導致警察人員的貪污犯罪成為難以根絕的沉痾，以近年諸多震驚社會及折損警察形象的重大風紀案件來說，包括轟動一時的周人參電玩弊案、台北市警局員警擄妓勒贖案、刑事警察局涉嫌插股包庇賭場弊案及高雄市官警集體包庇電玩弊案等等，均對警察形象與聲譽造成莫大的衝擊。

警察人員身為人民的裸姆，更代表政府執行公權力的象徵，如果為了個人的利益，濫行國家賦予之職權，如此知法枉法的行為，往往嚴重斲傷警察在人民心目中的形象，透過現今媒體無遠弗屆的大肆報導下，更令社會大眾對警察的信任度大打折扣，警察的形象與尊嚴也因此蒙塵。

研究者因就讀「兩岸關係與安全管理碩專班」，取得風險管理師乙級證照，爰擬以所學「ORM 作業風險管理」探究「警察人員貪污犯罪行為之作業風險評估」，並嘗試提出因應對策及建議作法，為本研究之背景。

### 貳、研究動機

根據政治學者 Noonan(1984)的研究分析結果認為，貪污對於政府的危害僅次於暴政所生之影響、貪污會使得政府的合法性及降低，並減弱政府的負責態度，而因此破壞一國的政治制度、貪污不僅直接對窮國產生影響，還會使社會資源無法公平合理地分配，以致於貧富不均現象日益嚴重。根據媒體報導指出，人民最痛恨的就是政府將公帑視為私人囊中物，以利益輸送及圖利方式將之分送給特定對象。

警察是最接近民眾的公務員，肩負執法工作，並依法維持公共秩序，保護社會安全，

相較於一般公務人員，警察被賦予更多職權，也更為貼近民眾，往往民眾在受到不法侵害時，警察通常是心中第一個想到求助的對象；惟警察如果由執法者轉變為違法濫權者，知法犯法，尤其是侵害人民權益及政府公益的貪污瀆職行為，例如一旦發生警察索賄、包庇、縱容不法業者等貪污違紀弊案，不但為社會大眾所詬病，更嚴重打擊政府威信，影響警察人員士氣，其後果不可等閒視之，因此，如何防微杜漸、從員警日常行為舉動去發現員警是否有違法的傾向或是已觸犯貪污事件，並找到關鍵風險因子來預防員警是否貪汙之行為，此為研究動機之一。

而警察人員貪污犯罪除了擁有一般白領犯罪不易遭到察覺的特徵之外，更由於警察熟悉所有犯罪偵查的方法，其「反偵查」的能力更造成查處上的困難。所以現行警察貪污犯罪之預防策略、制度，對防制員警貪污犯罪現象的成效及了解警察人員貪污犯罪之成因，研究如何有效降低警察人員貪污之風險，即成為重要的議題實值得吾人加以分析探討，此為研究動機之二。

警察風紀的良窳不僅是警察工作品質的基礎，更是人民是否信賴警察的關鍵，因此，如何強化警察機關預防所屬人員貪污犯罪之發生，以達預期之廉政推動目標，實有待研究與探討。本研究針對目前對於警察貪污行為採取的防制措施，是否能有效發揮其行政監督功能，提供警察機關推動防制貪瀆犯罪之參考，期能減少並防止警察人員涉貪因子，重新建構提升警察之地位及形象，並有效達到警察人員「不願貪」、「不必貪」、「不能貪」及「不敢貪」之理想，此為研究動機之三。



## 第二節 研究目的

從整體面向探究現行預防警察人員貪污犯罪之機制有無缺失，研擬改善及強化措施，降低警察人員貪污犯罪之風險發生率。根據以上之研究背景與動機，將本研究所想要研究目的歸納如下：

- 一、藉由文獻分析及犯罪學相關理論，結合作業風險管理與專家訪談評估方式，歸納警察人員貪污犯罪之風險因子。
- 二、以作業風險管理分析可能造成警察人員貪污犯罪之風險等級，採取適當的因應對策。
- 三、依據本研究之結果提出相關建議，提供警政單位預測未來警察貪污案件再發生之機率與誘因之參考根據，並試圖提出改進我國警察風紀狀況之具體策略供政府施政參考，有效預防警察人員貪污犯罪之風險情事發生。

## 第三節 名詞解釋

茲就本研究討論之重要名詞臚列如下：

### 壹、警察

依據我國警察法第 2 條：「警察任務為依法維持公共秩序，保護社會安全，防止一切危害，促進人民福利。」又依據警察人員人事條例第 3 條之規定：「本條例所稱警察人員，指依本條例任官授階執行警察任務之人員。」由此可知，警察是以法令為依據的行政作用，其任務依據警察法第二條指依法維持公共秩序，保護社會安全，防止一切危害，促進人民福利，並且以指導、服務、強制為主要手段。由於此種概念是基於實定法規，且限於現行組織法上的警察機關或警察人員，因而又稱為「狹義的或法定上或實定法上或組織法上或形式上的警察」(梅可望等，2014)。

本研究所稱警察人員，乃指依警察人員人事條例所稱，依該條例任官授階執行警察任務之人員，不包含服務於警察機關內之非警職人員。

### 貳、貪污犯罪

近年來貪污犯罪已經變成許多國家政治及經濟面之重要議題，貪污醜聞也常成為媒

體報導的焦點議題，尤其是政治人物的不法行為、當貪污犯罪成為社會普遍的現象時，對於國家的經濟發展也會產生重大的影響。

國外學者對於「貪污」(Corruption)之定義並無一定共識說法，學者 Johnston 指出貪污是指「濫用公務權力及資源因而獲得私利之行為 (Johnston, 1997)、Klitgaard(1988)的研究則認為貪污犯罪係指公務人員因違反其職務義務而獲得私利之犯罪行為。

我國刑法學者林山田認為，貪污犯罪係指公職人員利用職務機會濫用職權而索求，期約或收受賄賂的利益犯(林山田,1998)、由法律規定有關貪污犯罪之要件及範圍而言，依據國內主要規範貪污犯罪之貪污治罪條例規定內容 (林山田 1979)，貪污犯罪主要有三個要件(1)犯罪主體須為公務員-至少有一方需與公務有關 此乃貪污犯罪與其他犯罪最大差異之處(2)行為人或使第三人因此獲得不法利益，包括賄賂或其他不正利益(3)不法利益必須與職務行為有關。

就貪污犯罪的特性而言，Klitgaard(1988)認為貪污犯罪較其他犯罪類型特殊之處在於貪污犯罪至少要有一方相對人具備公務員身份、由於貪污犯罪的處罰主要是強調保護公務廉潔性，期使公務員執行職務之公正性及無收買可能性，同時也是在維護人民對於公務員執行職務之合秩序性要求及信賴

學者林山田(1998)於其著作中提及貪污犯罪相較於其他犯罪具有四種特質(1)隱密性(2)被害人不明確性(3)高犯罪黑數(4) 受賄行為與行賄行為具有交互影響關係。

綜上，貪污犯罪事實上具有圖利自己或第三人之意，亦即，公務人員為謀取不當利益而要求、期約或收受賄賂，從中牟取自己或第三人之不法利益者之行為，惟公務員依法令服務於國家、地方自治團體所屬機關而具有法定職務權限，在龐大行政體系下區分各種職務類別，其行為有違上述三種行為態樣者，為本研究之貪污犯罪行為。

## 參、風險評估

風險乃是指遭遇危險而發生損失之可能性（機率）、嚴重性（幅度）與曝險率。機率越高、幅度越高及曝險機率高則風險程度越高。風險評估（Assess The Risk）就是將這些風險進行風險等級的評定與排出優先順序。

風險評估是以科學原理與科學證據為基礎，經由一系列的科學實驗與數據分析，所進行之有關於確認風險發生之原因與結果間因果關係之科學評估決定。作為作業風險管理的第二個步驟，是對一危險建立危害之幅度(Severity)、機率(Probability)及其影響範圍之整體概念(Crockford,1986;DSMC,1986)，是經過嚴重性(幅度)及可能性(機率)的評估，

已決定其可能造成人員、作業折損或影響範圍的重要性。風險評估是將危險與風險搭上關係的程序。若能獲得一個危險在作業上可能引發的各種影響及其可能性的最佳評估值時，那麼此項危險即可評定其風險等級。也就是當知道一項危險存在於任務時，且這個危險有可能產生各種影響以及當它具有發生可能性時，則此危險可稱為風險。本研究將風險評估定義為：將這些風險進行風險等級的評定，進而將這些風險排列出優先順序。

## 第四節 研究範圍與限制

本研究之研究範圍與限制，說明如下：

### 壹、研究範圍

由於警察人員貪污犯罪之範圍甚為廣泛，故研究者將其定位為造成警察貪污犯罪之風險因子，本研究範圍係以風險評估及風險管理角度探究可能造成警察涉及貪污犯罪之風險因子，經由風險評估之方法加以評估、分析，決定風險因子可能造成影響範圍的重要性，進行風險等級評定，復依風險評定等級順序排列後，再針對高風險因子進行控制並研擬解決對策。

### 貳、研究限制

本研究係採實務研究為主，綜觀歷年關於此類研究論文著作多從制度及法律面著手，從風險評估角度切入探討者不多，且囿於人力及時間有限，仍有不足之處，但力求符合科學研究原則。主要限制諸如：

#### 一、研究樣本

本研究係以「警察人員貪污犯罪」之風險因子為研究對象，包括個人內在因素、外在環境因素、動機誘發因素、社會控制因素及組織制度因素等等風險因子，至於訪談部分，因囿於人力物力，無法就全部之督察及政風單位進行研究，故僅選擇當中較具幾位代表及專業人員進行訪談研究。

#### 二、研究資料

官方目前雖有統計警察人員違反警察風紀資料，但是基於家醜不外揚的心態及忌諱因資料外洩，遭民意機關作為攻詰資料，或遭媒體大肆報導，影響警譽，甚至遭受連帶處分等，致許多資料不外傳，只有內部相關人員知道，無數據資料，因此在研究上就受到許多限制。以致資料之蒐集，難能全面，僅就學者、研究報告、期刊等為文獻探討上

之基礎，為本研究在資料蒐集上之限制。

### 三、風險因子問卷

因造成警察人員涉及貪汙犯罪之風險眾多，無法逐一就全部因子做整體評估，故將選擇專家認為最具有高風險的數個因子進行研究、討論，可能造成研究風險不臻完善。

## 第五節 研究流程

首先先確定本研究之研究背景、動機及目的，再確定本論文之研究對象，然後就論文之相關文獻進行蒐集與探討，進而設計出問卷，再運用作業風險管理系統，最後提出本研究的結論與建議。研究流程（如圖 1-5-1）。



圖 1-5-1 研究流程圖

資料來源：研究者繪製

## 第二章 文獻回顧與探討

依據國際透明組織（Transparency International, TI）之調查，臺灣地區自 1995 年起迄今之貪腐印象指數及行賄指數，在世界排名上僅屬中等。法務部及行政院研考會分別於 1997 年及 2002 年起委託民意調查，統計發現有七成民眾認應成立「廉政專責機關」，才能弊絕風清，顯示民眾普遍認為我國公部門存在貪腐之問題。

由於現行全球反貪趨勢，公務機關廉潔問題受到世界各國重視，許多學者紛紛針對公務人員以及警察人員貪污的成因及決意因素等相關問題進行探討，本研究首先分析我國在國際間的廉政指數排名狀況以及公務人員貪污犯罪之特性，並蒐集相關著作、期刊及論文之相關文獻回顧分析如下：

### 第一節 貪污犯罪

#### 壹、貪污定義

「貪污」一詞歷史久遠，古今中外皆然，是一種不分地域、時間、人種、文化的社會現象。依據 2016 年國際透明組織將「貪污」界定為：「濫用受委託的權力謀取私利」（the abuse of entrusted power for private gain）。事實上，在這樣的定義下，「貪污」不只侷限在指涉政府官員濫用職權而已，它還涵蓋了任何人濫用職權以獲取不當利益的行為。維基百科（Wikipedia）中對於貪污之定義是國家工作人員利用職務上的便利，侵吞、竊取、騙取或者以其他手段非法占有公共財物的行為，而這些利益並非由合法之途徑得到。世紀大辭典（Century Dictionary）對貪污之定義為：「貪污為一種贈送或酬勞，其致送之目的在影響收受人之行為，尤其對受託人、法官、議員、證人、公務員或有投票權人等，交付或期約金錢，或有任何有價值之報酬使之背信或於其履行職責時舞弊」。

「貪污」之意涵，國內外學者在不同的時空背景下有不同之見解：在中國歷史中，並沒有「貪污」這個名詞，係近代史中才有的名詞，最早可見於我國《春秋左氏傳》昭公篇中「貪以敗官為墨」；另《宋史》刑法志中，「故尤嚴貪墨之罪」，可見我國早期以貪墨比喻為官貪污之意。國內學者陶在樸認為貪污是多種成分組成的毒藥，貪污腐敗使人性扭曲，並導致人權遭受不斷侵害；在民主上，貪污損害民主體質；在道德上，貪污腐蝕人心使社會增長墮落；在經濟上，貪污扭曲市場機能。（陶在樸，2000）

國外學者 Johnston(1997)認為，貪污係指「濫用公權力及資源因而獲得私利之行為」；

學者 Bayley(1966)則從廣義的角度來定義貪腐，認為「擔任公職者基於個人利益考量，不當地使用其職權或影響力。」； Klitgaard（1988）的研究則認為貪污犯罪係指「公務人員因違反其職務義務而獲得私利之犯罪行為」，此利益包括使其個人、親密家人或黨派因此獲得金錢，身份地位或其他不正利益者均屬之，貪污犯罪所得之利益不限於犯罪時，也包括事後交付的回饋。根據 Klitgaard 的說法，不論某項業務是公共的、私人的、甚至是非營利的，任何組織或個人若對某項財貨或服務擁有壟斷能力，並且可以自由裁量誰能得到這項財貨或服務以及數量的多寡，而此支配者卻無課責顧慮，貪污即可能會發生。

## 貳、貪污犯罪

貪污犯罪是一項歷史悠遠，全球普及的人類常見行為，任何一個國家都很難杜絕，近年來貪污犯罪已經變成許多國家法律面、政治面及經濟面之重要議題，媒體對於貪污犯罪之關注也有持續增加趨勢，包括貪污醜聞也常成為媒體報導的焦點，貪污犯罪從法律、經濟、公共行政等各個角度均有不同的看法與定義：

一、世界銀行(World Bank, 1997)認為：「貪污乃指濫用公權而獲私利之不道德行為」(the abuse of public office for private gain)，這也是目前貪污最常被引用的定義，並且其認為貪污是環境污染之外的另一種文明污染。

二、聯合國認為貪污犯罪可分為下列 10 種狀況：1. 賄賂：賄賂行為涉及承諾，經由不法之利益給付，影響公務員的行為或決策。2. 盜用：一個人被授權管理有價值的財物，卻盜竊所託管之物 3. 詐欺：某項行為定意在欺騙其他人或組織，目的在牟取個人或第三者之利益。4. 勒索（：強迫他人以金錢或有價物品換取某項作為或不作為。5. 濫用裁量：利用法律賦予的職權，給予某一群體 或個人不當的特別優惠待遇，或對人採取歧視性或差別待遇，藉以換取本身利益。6.內線交易：違反官方所賦予自己的身份和職責，參與交易並且從中得利。 7. 收受不法之餽贈：收受任何想和政府做生意者的有價物品。 8. 偏私：將資源或服務提供給具有親屬、政黨或其他受到偏愛的團體。 9. 裙帶關係：擁有任命權力之首長，提名自己親戚擔任公務要職。 10. 非法之獻金：一團體向政黨或執政的政府提供金錢，換取免於侵犯騷擾。(UNDCCP, 2002)

三、依據國內主要規範貪污犯罪並參酌多數研究對於貪污犯罪之定義內容(刑法瀆職罪章相關之規定、貪污治罪條例等)，可以歸納構成貪污犯罪的基本要件有三：1.貪污之犯罪主體至少一方必須為公務員；2.必須圖自己或不法第三人不法之所有；3.所圖之

不正利益必須與其職務行為有關(林山田，1979)。我國貪污治罪條例為嚴懲貪污，澄清吏治而制定，其依據嚴重程度將貪污犯罪之行為態樣區分為三種等級(如表 2-1-1)：

表 2-1-1 貪污罪分級表

分級	依據	條文內容
一級貪污罪	貪污治罪條例第四條	一、竊取或侵占公用或公有器材、財物者。 二、藉勢或藉端勒索、勒徵、強占或強募財物者。 三、建築或經辦公用工程或購辦公用器材、物品，浮報價額、數量、收取回扣或有其他舞弊情事者。 四、以公用運輸工具裝運違禁物品或漏稅物品者。 五、對於違背職務之行為，要求、期約或收受賄賂或其他不正利益者。
二級貪污罪	貪污治罪條例第五條	一、意圖得利，擅提或截留公款或違背法令招募稅捐或公債者。 二、利用職務上之機會，以詐術使人將本人之物或第三人之物交付者。 三、對於職務上之行為，要求、期約或收受賄賂或其他不正利益者。
三級貪污罪	貪污治罪條例第六條	一、意圖得利，抑留不發職務上應發之財物者。 二、募集款項或徵用土地、財物，從中舞弊者。 三、竊取或侵占職務上持有之非公用私有器材、財物者。 四、對於主管或監督之事務，明知違背法律、法律授權之法規命令、職權命令、自治條例、自治規則、委辦規則或其他對多數不特定人民就一般事項所作對外發生法律效果之規定，直接或間接圖自己或其他私人不法利益，因而獲得利益者。 五、對於非主管或監督之事務，明知違背法律、法律授權之法規命令、職權命令、自治條例、自治規則、委辦規則或其他對多數不特定人民就一般事項所作對外發生法律效果之規定，利用職權機會或身分圖自己或其他私人不法利益，因而獲得利益者。

資料來源：參考張平吾、范國勇、黃富源(2012)整理繪製

綜上，貪污犯罪必須具備圖自己或第三人不法利益之意圖，亦即，公務人員為謀取不當利益而要求、期約或收受賄賂，從中牟取自己或第三人之不法利益者之行為，其行為有違上述三種行為態樣者，為本研究之貪污犯罪行為。

### 參、全國公務員貪污現況

依據法務部統計近十年來台灣地區各級地方法院檢察署歷年偵辦貪污及瀆職案件概況統計資料，可以觀察出台灣近年來官方統計所呈現的貪污犯罪現況而言，顯示近十年來歷年來檢方偵辦及起訴貪污及瀆職案件數雖有下降之趨勢，惟貪污及瀆職案件的起訴率卻仍然偏高不下，以歷年來檢方起訴人數來看，105 年更是瀆職罪起訴率最高之年

分，此狀況亦值得吾人重視。(表 2-1-2)

表 2-1-2 地方法院檢察署以貪污及瀆職罪起訴比率

年度	全件部起刑訴事件案數	貪瀆案件起訴件數	貪污估刑案比例	貪污治罪條例	瀆職罪	以貪污治罪條例起訴貪污案件比率	以瀆職罪起訴貪瀆案件比率
96	188422	529	0.28%	491	38	92.82%	7.18%
97	199374	512	0.26%	468	44	91.41%	8.59%
98	187181	438	0.23%	400	38	91.32%	8.68%
99	187425	354	0.19%	310	44	87.57%	12.43%
100	182051	354	0.19%	317	37	89.55%	10.45%
101	176379	407	0.23%	380	27	93.37%	6.63%
102	180508	356	0.20%	320	36	89.89%	10.11%
103	192915	426	0.22%	386	40	90.61%	9.39%
104	199963	337	0.17%	308	29	91.39%	8.61%
105	209913	282	0.13%	244	38	86.52%	13.48%
106	142029	187	0.13%	171	16	91.44%	8.56%

資料來源：法務部法務統計資訊網（2017）及本研究整理

再者，公務員收受財物或不正利益，必須與其職務上之行為有對價關係，而且在主觀上有收受賄賂的不法犯意，始構成犯罪。然而，主觀上的想法存在於行為人內心，只能從客觀的事證來判斷，舉證本具高度困難。又行賄與饋贈不易明確區分，行政疏失與刑事不法、圖利與便民更僅一線之隔，要證明公務員所為職務上之行為與其收受之財物或利益有對價關係，並非易事。雖由優秀的辦案人員負責偵辦，仍難避免定罪率偏低，而飽受批評，足證此類案件之偵辦確實困難(如下圖 2-2-1)。

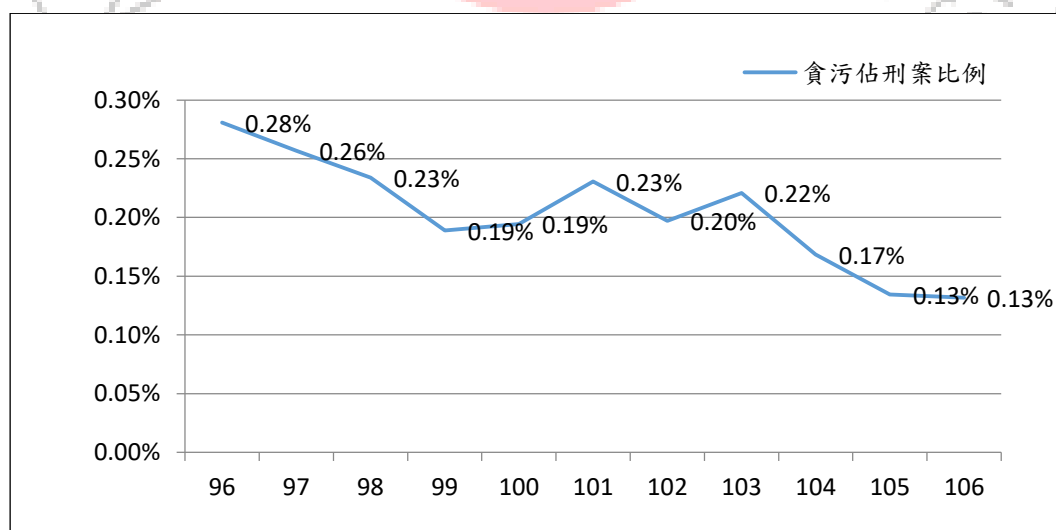


圖 2-2-1 貪污及瀆職罪與整體貪瀆案件起訴比率



資料來源：法務部法務統計資訊網（2017）及本研究整理

觀察 2006 年至 2016 年地方法院檢察署偵辦列管之貪瀆案件起訴情形(如下圖 2-2-2)，可以發現起訴件數以 2008 年(1932 件)為最多，自 2011 年呈現逐年遞減之趨勢，復於 2014 年又上升達另一高峰(1648 件)，近幾年則有逐年下降情況，顯見我國肅貪成效已有一定成果。

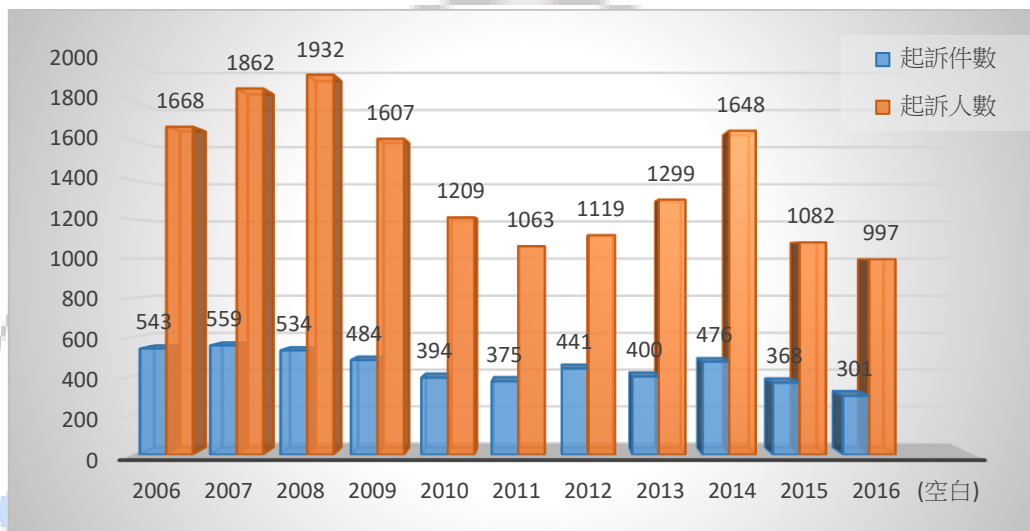


圖 2-2-2 貪污及瀆職罪與整體貪瀆案件起訴比率

資料來源：法務部統計處（2017）及本研究整理

值得注意的是，民眾對國內整體及各部門貪腐程度的觀感部分，在所調查的九類人員中，相較於總統及其幕僚（27%）、法官（24%）、宗教領袖（23%）、企業主管（22%）、警察（18%）、政府官員（16%）、稅務人員（13%）可能涉入貪腐的情況在兩成五以下，立法委員（49%）和縣市議員（48%）可能涉入貪腐案件的可能性，在民眾心中非常高，甚至超過民眾傳統印象中之警察（18%）、一般公務員（16%）與稅務人員（13%）。顯示仍有為數不低的民眾對於民意代表的清廉情況抱持負面的看法，這一點跡象也突顯出我國未來在廉政工作上，對於民意機關與民意代表的反貪腐力道應再予以加強，以回應民眾的期待。（如圖 2-2-3）

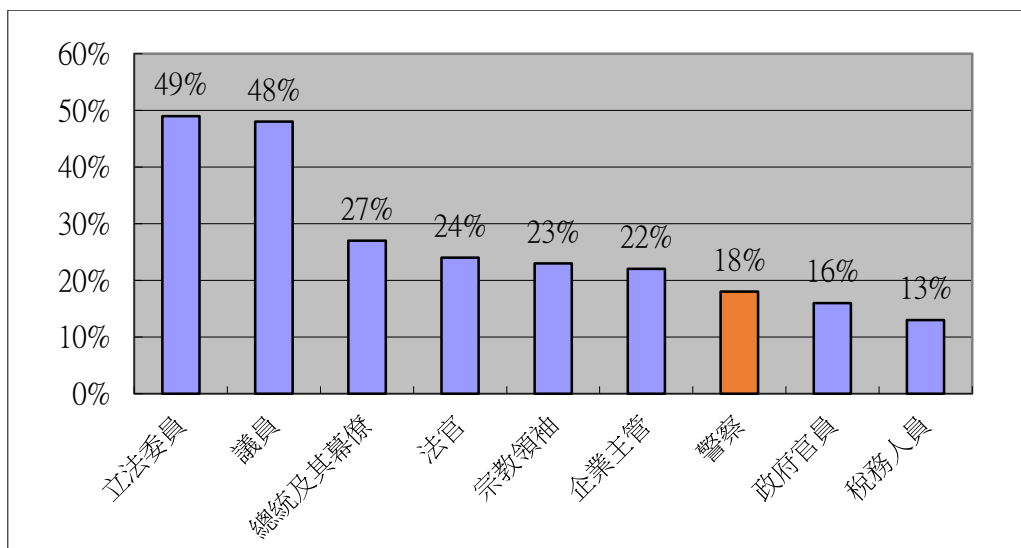


圖 2-2-3 九類人員涉入貪腐的程度

資料來源：國際透明組織(2016)

依據法務部廉政署 2016 年度工作年報中，該部委託台灣透明組織協會調查的公務員廉潔評價：排名前 3 名依序為公立醫院醫療人員、監理人員以及一般公務人員；第 4 名至第 10 名分別是消防安檢人員、教育行政人員、軍人、警察、衛生稽查人員、環保稽查人員，以及稅務稽查人員。其中，「警察」人員由 2014 年排名為第 11 名，2015 年排名第 7 名，2016 年維持為第 7 名，顯示民眾對警察清廉程度之觀感尚佳，並有逐年進步之趨勢，尤其是法務部廉政署 2011 年 7 月 20 日成立，並設置具有司法調查權之廉政肅貪組及北中南地區調查組，積極辦理政風查處工作，在警政署、廉政署及調查局等廉政肅貪部門良性競爭，積極查處下，警政風紀查察工作自然有逐年改善之趨勢，惟仍有改善的空間。(如表 2-1-3)

表 2-1-3 公務人員清廉程度評價表

人員類別	2016 年 10 月				2015 年 10 月			2014 年 10 月		
	平均數	標準差	個數	排名	平均數	標準差	排名	平均數	標準差	排名
公立醫院醫療人員	6.48	2.17	1,035	1	6.24	2.18	1	6.47	2.22	1
監理人員	6.04	2.21	985	2	5.77	2.19	2	5.90	2.31	2
一般公務人員	5.91	2.19	1,033	3	-	-	-	5.90	2.35	3
消防安檢人員	5.87	2.30	1,006	4	5.63	2.33	3	5.85	2.45	4
教育行政人員	5.85	2.31	1,010	5	5.43	2.19	5	5.60	2.34	6
軍人	5.77	2.43	992	6	5.33	2.41	8	5.65	2.44	5
<b>警察</b>	<b>5.76</b>	<b>2.28</b>	<b>1045</b>	<b>7</b>	<b>5.37</b>	<b>2.18</b>	<b>7</b>	<b>5.12</b>	<b>2.40</b>	<b>11</b>
衛生稽查人員	5.70	2.19	985	8	5.49	2.26	4	5.24	2.33	9

人員類別	2016年10月				2015年10月			2014年10月		
	平均數	標準差	個數	排名	平均數	標準差	排名	平均數	標準差	排名
環保稽查人員	5.54	2.27	1007	9	5.22	2.36	9	5.19	2.37	10
稅務稽查人員	5.51	2.31	986	10	5.38	2.33	6	5.48	2.39	7
殯葬管理人員	5.28	2.47	960	11	5.18	2.39	10	4.96	2.52	12
檢察官	5.20	2.37	989	12	5.11	2.38	11	5.27	2.33	8
海關人員	5.09	2.30	960	13	4.75	2.37	16	4.84	2.42	15
河川水利業務人員	5.02	2.26	944	14	4.72	2.26	17	4.39	2.45	16
中央政府首長及主管	5.01	2.36	958	15	4.80	2.44	14	4.26	2.57	19
縣市政府首長及主管	4.95	2.29	985	16	4.91	2.30	12	4.39	2.36	17
監獄管理人員	4.92	2.30	928	17	4.63	2.29	18	4.84	2.31	14
鄉鎮市首長及主管	4.88	2.33	987	18	4.85	2.33	13	4.22	2.44	20
法官*	4.83	2.48	1008	19	4.77	2.55	15	4.95	2.45	13
政府公共工程人員	4.78	2.32	982	20	4.42	2.29	20	3.89	2.45	25
建管人員	4.70	2.28	978	21	4.51	2.27	19	4.30	2.39	18
政府採購人員	4.61	2.25	988	22	4.26	2.34	21	4.04	2.49	22
立法委員	4.49	2.53	1,008	23	4.22	2.51	24	3.95	2.49	24
鄉鎮市民代表	4.38	2.47	1,001	24	4.24	2.49	22	4.08	2.55	21
縣市議員	4.38	2.49	999	25	4.23	2.45	23	4.01	2.50	23
土地開發業務人員	4.34	2.39	957	26	4.05	2.42	25	3.58	2.56	26

資料來源：法務部廉政署統計室(2016)

## 肆、貪污犯罪相關理論

有關警察人員從事貪污行為之犯罪學理論，有從需求動機、行為歷程之理性選擇理論，有從犯罪行為是和其他行為的學習機制相同之差別接觸理論，有強調個人需要自我控制能力及社會控制來遏止犯罪傾向之社會控制理論，有從標籤理論發展而來的明恥整合理論，因此可見相關之犯罪學理論眾多，本章試就與貪污犯罪有關之理論逐一探究如下：

### 一、理性選擇理論

理性選擇理論興起於 1970 年代，乃是源自古典犯罪學派自由意志論為基礎所發展的其中一個重要觀點，人類具有自由思想，人類能夠自己選擇對錯，其基本架構於 1986 年由犯罪學者 Cornish 和 Clarke 提出理性選擇理論，他們認為罪犯是具備理性的，需要從犯罪的利益、風險和成本三方面來考慮是否從事犯罪行為，當中利益是指犯罪後的得益能滿足人類的各種生理及心理需要，風險是指罪犯被識破罪行及受到刑罰的可能性，而成本則指犯案時需要的工具、技巧、時間等，當利益大於風險加成本時，罪犯則傾向

犯罪，相反則傾向不犯罪。然而，理論中的理性是有限度的，因為理性往往受制於犯罪者的個人認知及接收訊息的能力，理性因而變得相對的和主觀的，並非如電腦般的全盤理性，而是「有限度的理性」(Limited Rationality)，亦即人類在規劃推理的能力有其限度，無法如超級電腦般完整蒐集及分析所有的資訊，判斷或許有誤，只能盡量做到滿足當下的需求，而不適極大化自我利益。

理性選擇理論主張，犯罪行為之發生，是犯罪行為人考量個人因素利益(例如獲取財富、滿足心理快感或成就感等)以及目標情境之因素(達成目的之風險、該目的物受保全之程度等)後，開始決定是否在此風險下從事犯罪行為，有理性的犯罪行為人，在實施犯罪行為前，會評估從事犯罪行為之難易程度，犯罪後受懲罰之風險，犯罪行為所帶來的利益，以此決定是否著手犯罪行為(周愷爛、曹立群，2007)。

理性選擇理論假設人是理性的，其行為以目標為導向，並不考慮是否合乎道德。因此，理性選擇理論所要解釋或分析的對象在於，個體如何選擇，以及決策者如何決策。

換言之，理性選擇理論認為，貪污犯罪行為人在選擇犯罪行為之前，會先行評估風險之高低，倘若其評估犯罪行為所帶來的利益大於其風險，便可能從事犯罪，反之則會放棄實行犯罪行為，此理論主張，貪污行為是一種利益以及損害之間的衡量，公務人員或是警察人員貪污行為是其自由意志以及功利主義的衡量下所選擇之結果。

## 二、差別接觸理論

差別接觸理論，係由美國犯罪學家蘇哲蘭 (Edwin H. Sutherland) 於 1939 年提出差別接觸理論之概念，後經 1947 年修改而成。

此理論認為偏差行為是經由學習而來。特別是在與其他人 (特別是個人親密團體) 溝通互動的過程中，交互學習而來。所學得的包括偏差行為的態度、動機、驅力與自我合理化犯罪行為的理由，並且懂得從社會控制系統的角度考慮偏差行為是否有利可圖。犯罪行為者之所以會犯下偏差行為，乃是長久與犯罪團體或偏差行為人接觸學習的結果。而學習結果的程度，則隨著雙方的接觸次數、頻率、時間長短、接觸雙方的關係優先順序而決定，當一個人接觸犯罪人多過於接觸非犯罪人，極有可能傾向於犯罪。差別接觸理論共有九項要點來解釋犯罪行為的學習過程：(許春金，2014)

- 1、 犯罪行為是學習而來。
- 2、 犯罪行為是在與他人溝通過程中學習而來。
- 3、 犯罪行為之學習主要是發生在與個人的親近團體中。

- 4、 犯罪行為之學習包括犯罪技巧。
- 5、 犯罪的動機、驅力取決於學習法律、犯罪有利、不利定義。
- 6、 接觸犯罪有利大於不利定義多，便成為犯罪人。
- 7、 差別接觸因頻率、持久性、順序性和強度有所不同。
- 8、 犯罪行為機轉和其他學習行為機轉相同。
- 9、 犯罪行為不能用一般需要與價值來解釋，因為非犯罪行為亦是為了一般需要及價值而為。

蘇哲蘭更進一步以白領犯罪(White-Collar Crime)來說明差別接觸理論，因為社會上一般犯罪數據之統計所顯示的數據往往多為社會低層人們，容易造成社會中高層人士鮮少犯罪之誤解，惟實際上中高層社會人士犯罪現象並不少見，此係因為白領階層人是容易運用其智慧或其社會地位關係替自己脫罪，因而造成犯罪之未知數，事實上，白領階層之犯罪亦是由社會接觸學習而來，受到不同人士的接觸而容易實行犯罪行為。(蔡德輝，楊士隆，2004)

差別接觸理論認為個人周圍的文化標準乃是決定個人是否犯罪的重要因素，換句話說，如果公務人員或是警察人員生活圈所熟識的親朋好友或是同僚，是具有貪污行為的長習慣犯，或者具有貪污行為的風險者，在與其日常生活相處之中，極有可能學習到其犯罪之動機、犯罪之技巧、合理化其犯行之技巧等。(宋筱元，1988；黃源協，1989)

由此理論可知，若是警察的工作環境早已受到該長期以來機關內部次文化等陋習之影響，則新加入的新進人員自然有很大的機會因為學習或模仿等效應，接觸到貪污犯罪，進而自願或被迫加入此貪污犯罪之大染缸之中，形成集體貪污之現象。

### 三、社會控制理論

社會控制理論係由學者赫胥(Hirschi)所提出，亦稱為「社會鍵理論」，赫胥認為好的社會鍵是拒絕犯罪的主因，相反的，不良的社會鍵是變成犯罪的主因。「社會鍵」指的是一個人與社會的連結情形，強調個人的社會關係。弱的社會鍵與低自我控制有關，這種人不會因為破壞法律而讓他們感到羞愧，或者擔心會威脅到他的社會關係。弱社會鍵者只追求個人利益，這及是導致犯罪的主因。(Hirschi, 1969.)

赫胥所提出的「社會鍵」分別有下列四個要素：

#### 1、 附屬(attachment)

依附是指個體與他人間有親密的情感聯結，並且尊敬及認同他們，因此當個體愈依

附某一對象或團體，愈會在意他人或團體的期待與要求，故不敢從事非法行為；反之，當個體對重要他人的主張與意見愈不敏感、愈不在乎時，他就愈少受到他人的規範所約束，愈容易產生違規行為。

## 2、 責任感或貢獻(commitment)

是指個人投資或努力於自己所設立的目標。一個人是否從事偏差行為，取決於行動者本身對於從事偏差行為活動所帶來的風險所做的評估。當青少年花費許多時間和精力追求傳統的目標時，當他有從事偏差行為的意圖時，則必須考慮到這種行為可能對他帶來慘痛的代價。因此，一個青少年若對傳統的活動有較長遠的抱負或期待時，其從事偏差行為的可能性便大大地降低。

## 3、 參與(involvement)

參與是指一個人投入傳統活動的精力與時間。一個青少年若將其所有的時間投入學校課業、運動、正當的休閒活動、參與家務、參與學校課外活動等，不但其精力有所發揮，也不會有多餘的心思及時間消耗在不法的活動中，而產生抑制犯罪的功能。

## 4、 信念(belief)

信念是指個人贊同並尊重社會的傳統機制，如學校、家庭、宗教所設立的一般傳統價值和規則，此概念涉及個人對所屬團體的信仰、忠誠和信任，特別是合於道德且應該遵行的一般法律和社會秩序。當一個人愈不尊重法律或愈不信任團體的規範，其犯罪的發生率就會增加。

由社會控制理論可知，公務人員或是警察人員，如果對於家庭、同事、朋友或工作環境有較高度的依附，投入相當的時間與精神在其工作上，且考慮其從事貪污犯罪行為可能帶來的風險，並且尊重國家法律或是機關組織之規範，則較不可能參與犯罪行為。

## 四、明恥整合理論

學者布萊特懷特(John Braithwaite)於1989年以《犯罪、恥辱與再整合》乙書，將標籤理論發展為「明恥整合理論」，該理論係以「羞恥」(shame)列為理論的核心，強調一個人際關係呈現互信、互賴的理想社會應該是：當有人犯錯後能夠知恥，並知道錯在哪裡而願意承擔賠償責任，如果這社會願意接納該名犯錯之人，他必然會珍惜重生機會，不再犯罪或傷害他人，羞恥的社會控制力量轉而能穩固這社會的人際信任關係。(Braithwaite, 1989)在這個理論中，決定個體是否從事犯罪的關鍵在於「羞恥」。除了「羞恥」之概念外，布萊特懷特另有兩個自創的概念，即「互賴」(interdenpendency)與「共

信」，「共信」為巨觀的觀點，而「互賴」則為微觀的觀點。所以，「明恥整合理論」是一個能夠解釋巨觀因素和微觀因素，如何去影響個體選擇參與各種有目的的社會活動，及這些選擇如何導致個體其他的微觀選擇的理論。(黃富源 1992)

有關明恥整合理論之三個自創概念如下：

1.互賴：是描述微觀個體特性。個體在所處生活網絡中，其依賴別人以達成有價值的目標，及他人因相同目的而依賴此一個體的程度。低互賴個體易以烙印羞恥型態出現，犯罪率較高；高互賴個體易以整合羞恥型態出現，犯罪率較低。易言之，個體愈附著於父母、學校、鄰里、雇主，他「互賴」的程度也愈高。

2.共信：為描述巨觀的社會環境，假如個體在社會環境中間有極高的互助與互信，亦即在高共信的社會中，易以整合羞恥(明恥整合)的型態出現，而有較低的犯罪率。如果個體所生存的社會環境，其「共信」程度愈高，則個體愈不容易去犯罪。該理論認為，共信是一種社會狀態。在共信社會裏，由於有著極高度互助與互信的特色，個體因而十分的「互賴」。互賴與共信是兩個高相關的概念，累積這些個體的互賴，便會創造出一個共信的社會。

3.羞恥：是此理論中的核心概念，可以將羞恥分為烙印性羞恥以及整合性羞恥。烙印性羞恥是指社會對個人的犯罪行為加以嚴厲的非難，給予標籤烙印，並加以排斥，犯罪者將產生「烙印性羞恥」，容易誘發再犯。整合性羞恥是指犯罪者如能認錯悔改，社會將予容忍接納並整合於社會之機會。犯罪者將產生「整合性羞恥」，有助於減抑犯罪。「整合性羞恥」是輕微的非難，「烙印性羞恥」則是嚴厲的處罰性非難。「整合性羞恥」有助於減少犯罪，而「烙印性羞恥」則會增加犯罪。

依據明恥整合理論，公務人員或是警察人員假如恥感度較低，對於違犯破壞或不遵守既有法令規定或社會規範不會感到羞恥，則其貪污犯罪的可能性就愈大；相對來說，假如能夠建立較高的附著制度，亦即加強有貪污犯罪傾向的人員與機關、家庭或親朋好友的附著依賴關係，貪污犯罪機會就會降低。

## 伍、文獻評述

上述相關犯罪學理論皆在某種程度上解釋了貪污犯罪之成因，而相關之文獻也都設法探索貪污犯罪的手法、發生之重要原因等，並希望能針對貪污犯罪提出合適的解釋模式及防制措施，希望防範貪污犯罪於未然。然由於貪污犯罪極具隱密性，擴散性，高犯罪黑數，共犯結構複雜等等特性，使得早期相關學術研究多由法律制度面加以探討，對

於貪污犯罪的實證研究亦多僅針對貪污犯罪概況作描述性分析，少有進一步探討形成及影響警察人員涉及貪污犯罪的相關風險因子及其風險評估，實有賴更多研究者深入關注與重視。

## 第二節 警察貪污犯罪

風紀是警察命脈，也核心價值所在，警察人員因任務需要，依法執行國家賦予公權力如果未能依法執行職務，則有侵害人權之虞，更甚者因具貪念，則衍生包庇瀆等行為致身陷囹圄除讓個人失去身自由外，更讓團隊蒙羞。

### 壹、警察定義

警察之意義，從各項研究警察定義之文獻中，可發現在不同的時空背景下有不同之見解從不同的的角度、不同的時代或不同的地區，都將賦與警察不同內涵(警察法規辭典，1993)。

警察一詞，最早出於唐代玄奘法師《大唐西域記·藍摩國》：「野象群行，採花以散，冥力警察，初無間替。」、《新五代史·史弘肇傳》：「弘肇出兵警察，務行殺戮，罪無大無小皆死。」及宋代陸游《南唐書·盧郢傳》：「後主命韓德霸為都城烽火使，警察非常。」。當時警察並非名詞，實乃警戒監察之意。；大英百科全書定義：「警察一詞現在的含義是指為了維持治安調查犯法行為而組織起來的人員。任何社會都需要有某種維持秩序的手段，所以警察在社會上的作用是普遍的，但是，依照法律設置警察專職人員，則是在現代社會中才出現的事情。在現代工業社會中，絕大多數警察人員都編入國家或省市的警察隊伍，負責刑事調查、交通管理和預防性巡邏等。」

依據我國警察法第二條：「警察任務為依法維持公共秩序，保護社會安全，防止一切危害,促進人民福利。警察人員職權行使法第二條：「本法所稱警察，係指警察機關與警察人員之總稱(第一項)。由此可知，依我國警察相關法規來定義，警察是依據法令，以維持公共秩序，保護社會安全，防止一切危害，促進人民福利為目的，並以指導、服務、強制為手段的行政作用。由於此種概念是基於實定法規，且限於現行組織法上的警察機關或警察人員，因而又稱為「狹義的或法定上或實定法上或組織法上或形式上的警察」(梅可望等，2014)。



本研究所稱警察人員，乃指依警察人員人事條例所稱，依該條例任官授階執行警察任務之人員，不包含服務於警察機關內之非警職人員。

## 貳、警察貪污犯罪

警察貪污犯罪一向被視為「白領犯罪」的典型犯罪類型，具有不同於一般犯罪的本質，蓋因警察是執行國家法律的人員，掌握全國犯罪資訊、最有機會使用這些作案技巧來從事和掩飾非法行為。因此，警察職務犯罪比起其他一般人員犯罪而言，對法律的衝擊、對社會的危害更強烈。(黃啟賓，2005)

國外學者 L. W. Sherman(1974)對於警察貪污之定義：「有警察就有貪污行為」，M.McMullan(1961)解釋警察貪污係「警察為了不當原因，運用其合法裁量權在其執行職務時，採取作為或不作為，以獲取金錢或等值之報酬。」，Gorden E. Misner(1975)界定警察貪污係「警察為了直接或間接金錢上的獲利而濫用或非法運用其職權。」

國內學者孟維德(2001)認為，警察貪污行為大致上可以分為主動索賄以及接受轄區內商人或民眾小贈禮或餐宴之類的行為。亦有學者研究認為，警察貪污指的是警察人員基於職權的行使，利用民眾的不誠實和不道德的管道來獲取贈送、酬勞、交付期約金錢或任何有價值之報酬；而使收受報酬之警察人員背信於其履行職責時舞弊的犯罪行為(林釗圭，2002)。學者馬耀中研究認為，貪瀆犯罪雖然非警察人員特有之犯罪，然而警察若陷入貪瀆犯罪必然會引起大眾的注意，其認為警察貪污的類型有二十大類，1是因警察權行使而產生的貪瀆行為；2是因警察的行政權行使而產生的貪瀆行為。(馬耀中，2016)

黃啟賓(2005)研究發現，警察貪污犯罪除具備犯罪行為的一般特徵，還具備本身職務所特有的行為特徵。有別於其他犯罪之明顯區別：一、行為主體是現職服務於實務單位之警察人員，其具有某種特定之身分資格；二、行為是利用職務之便，係發生在職務活動中並與職務活動相關之犯罪；三、嚴重的違背職務公正性、不履行法定職責，破壞國家賦予警察之權限。換言之，在警察的貪污行為中，警察人員能從濫用他的權力中得到「不法之利益」。

小結：本研究所探討之警察人員貪污犯罪，限縮於狹義之職務犯罪，係指經由國家考試銓敘合格，依警察人員人事條例第 3 條任官、授階警察人員，利用職權或職務之便，觸犯，因觸犯貪污治罪條例第四、五、六條各款之之行為。

本研究首先透過官方統計資料分析描述警察人員廉政狀況，檢視目前警察人員存在的貪污犯罪狀況，茲分述如下：

## 參、我國警察貪污犯罪之現況

另依據內政部警政署 2017 年第 2 次廉政會報督察業務工作報告，2017 年 1 月至 9 月統計最新風紀狀況分析如下(表 2-2-1)。

表 2-2-1 2017 年 1 月至 9 月風紀狀況分析表

期別		本期	去年同期	增減	本期自檢	本期自檢比率	去年同期自檢比率
違法案件	件	152	175	-23	150	98.68%	97.14%
	人	156	206	-50	154	98.71%	97.08%
違紀案件	件	144	241	-97	144	100%	99.58%
	人	157	263	-106	157	100%	99.61%
貪污案件	件	13	20	-7	13	100%	75%
	人	14	24	-10	14	100%	75%

資料來源：內政部警政署政風室(2017)(統計期間 106 年 1 月 1 日至 9 月 30 日)

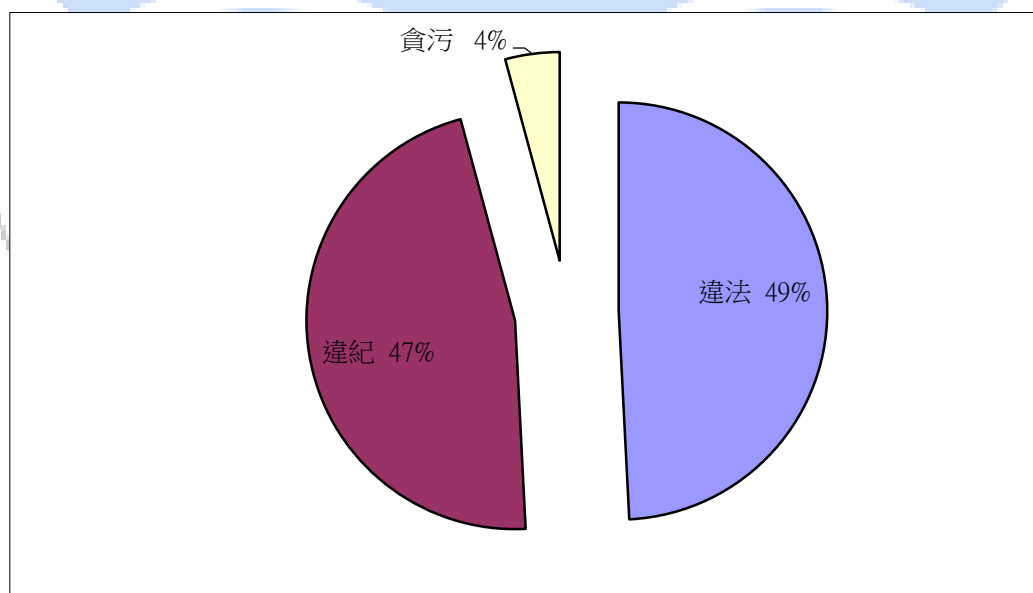


圖 2-2-1 2017 年 1 月至 9 月風紀狀況分析圖

資料來源：內政部警政署統計室，研究者整理繪製

由警政署 2017 年 1 月至 9 月風紀狀況分析圖可以顯示，警察人員違法及違紀案件基本上所佔比例相當，另外，貪污案件則佔所有案件之百分之四，與去年佔百分之五相

去不遠。(如圖 2-2-1)

一、違法案件檢討：

(一)數量分析：本期違法案件發生 152 件 156 人，比去年同期 175 件 206 人，減少 23 件、減少 50 人。

(二)案類分析：(依序)

1、酒駕 30 件 30 人。2、洩密 17 件 19 人。3、偽造文書 14 件 15 人。

4、貪瀆 13 件 14 人。

由警政署 2017 年 1 月至 9 月違法案件分析圖可以看出，警察人員酒駕案件比率所佔最多(達 40%)，貪瀆案件所佔比例排第四(達 18%)。(如下圖 2-2-2)

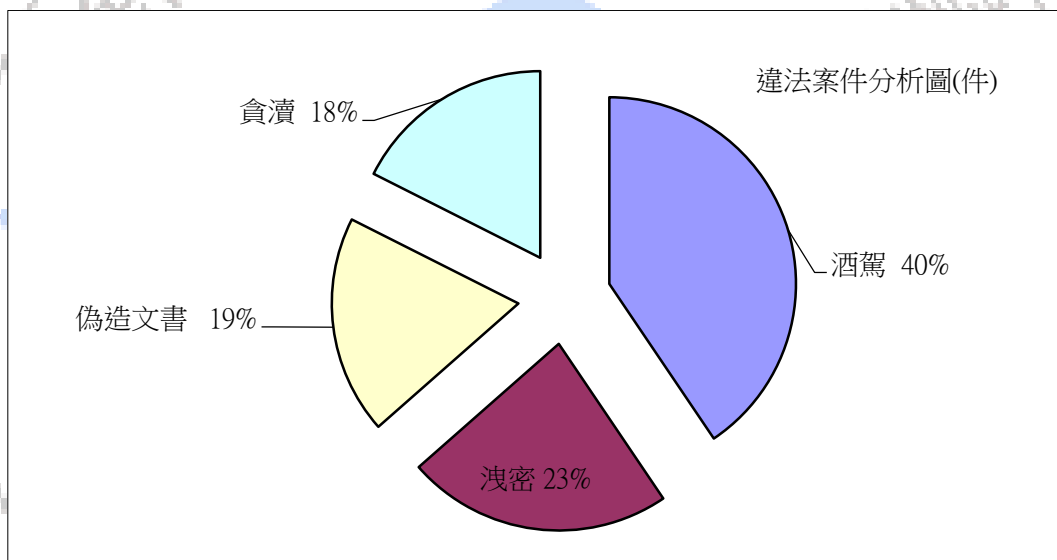


圖 2-2-2 2017 年 1 月至 9 月違法案件分析圖

資料來源：內政部警政署統計室(2016)

從上述分析可以發現，員警違法及違紀案件，均持續穩定降低，警察風紀在各單位「淨化、自清」的積極查處作為下，獲得有效控制。另外值得一提的是，違法案件中，違法的件數與人數的差距逐漸拉近，顯示結構性、集團性的違法案件已大幅減少。

## 肆、警察貪污犯罪之特性

學者林山田(2001)提出貪污犯罪相較於其他刑事犯罪具有下列四種特質：

1.隱密性：貪污行為犯罪行為人，通常都是在極為隱密的情況作不法之約定；若是

不違背職務之貪污行為，更是難以從外觀加以察覺。

2.被害人不明確性：貪污犯罪不同於一般犯罪具有明確的被害人與加害人關係，被害的客體常為國家或社會整體，例如：破壞國家司法威信、行政公平性、金融體系。而且有些行賄的民眾或業者，雖然花錢行賄公務人員，但因自己也可從中獲取利益、特權、證照或免除懲罰，通常也不會將自己視為被害人，因此要辨識貪瀆犯罪之被害人更形困難。

3.高犯罪黑數：貪瀆犯罪通常是行為人與其相對人間有共同的利害關係，在犯罪者與公務員各取所需，可以發生以下狀況：

(1) 貪污犯罪常是在極為隱密之場所進行，故少有行為人與其相對人以外之第三人可舉發其犯行。

(2) 貪瀆犯罪通常是必要對立共犯，因行為人與相對人因其連帶關係，也不會提出告訴，因為兩者皆不願因舉發對方，而導致雙方玉石俱焚。

(3) 貪污犯罪通常只有在某些情況下，才會被舉發：a. 公務人員貪得無厭而使相對人反感或無力負擔。b. 公務人員強行索賄，但已不能為其相對人對等的實益。c. 公務人員雖已收受賄賂，但其職務之權力，不能滿足其相對人之需求。(4) 貪污即使受到舉發，展開刑事訴追，但常因犯罪交易過程中，犯罪行為人極為小心謹慎，難以掌握其犯罪證據，同時可能因為犯罪行為人所屬的機關，因家醜不可外揚，甚至可能牽連機關首長等情況，而不願與刑事司法機關配合。

4.受賄行為與行賄行為具有交互影響關係：

公務人員受賄風氣盛行與否，可能會影響行賄行為，當公務人員具有高受賄傾向，民眾行賄行為只有在公務人員事跡敗露，才會連帶受刑事追訴。當公務人員不易被刑事追訴，即等同其相對人也不被追訴。因此可能因為受賄風氣變相鼓勵人民行賄。

從以上四種現象可知，貪污犯罪相較於其他犯罪，顯有極低之起訴率，甚至起訴後，獲不起訴處分或無罪判決之比率相當高。

此外，學者顧慕晴認為貪污犯罪屬於「白領犯罪」的一種類型(顧慕晴，2009)，其具有狡詐性、隱密性、忌諱性及久遠性，茲分述如下：

一、狡詐性：貪瀆犯通常知識水準較高，屬於犯罪學上所稱之「白領犯罪(White Collar Crime)」，(Sutherland，1940)，公務人員利用其對於業務的熟稔程度和專業知識犯罪，且熟知如何隱匿或湮滅犯罪證據。且該犯罪證據往往只有犯罪之相對人(例如公務人員和不法業者)知悉，即使留有證據，也常於犯罪後銷毀、甚至偽造或變造證據、勾串或

恐嚇證人，導致執法單位蒐證困難。

二、隱密性：貪污犯罪係一種犯人間的密室交易，在場沒有其他證人，二者屬於共犯結構關係，且貪瀆犯罪者與行賄者二間具有利害關係，導致犯罪被發現的機率低。而案件的線索來源通常來於風聲或傳聞臆測，往往沒有具體事實佐證。由於此種犯罪高度的隱密性，導致執法人員往往得依賴行賄者的配合，以查明公務員是否存有不法情事，惟如此一來，更無法防止行賄的業者為了自己脫罪導致胡亂咬人之情況，若執法單位未能審慎分析，就有可能產生濫訴與判決錯誤之狀況。

三、忌諱性：許多公務機關的組織文化，存在著一種不成文的行規，即對同僚間私下的賄賂行為不得舉發，否則會被視為告密者而被排擠，政府機關內公務人員於具結作證時，就算熟知內情，也會因擔心破壞同事間情誼、機關的聲譽或遭到同事的報復，而語帶保留，甚至拒絕作證，連帶造成法院執法之困難及對於與案件心證之形成。這即是所謂的「沉默守則」，此一非正式的行規，在公務體系尤其是警察機關的工作倫理造成很大的影響。沉默守則認為對同事的不合法、不合理行為，應保持沉默，不應予以舉發。因貪污犯罪具有忌諱性，除非機關內部人員秉持道德勇氣，加以檢舉，否則執法單位極難蒐證，法院亦難以定罪。

四、久遠性：貪污案件通常不會在一開始犯罪即被察覺，此類案件大多數是在檢舉查證的過程中，始被發現，距離犯罪時已有一段時間，不但難以找尋證據，相關人等記憶亦未必正確，以致難以掌握直接證據。由於上述特性，使得偵辦貪瀆案件較一般犯罪案件困難。

貪污犯罪因為具有以上各種特性，且通常沒有特定的被害人或該犯罪行為的相對人並無被害感覺，造成無人發覺並向執法機關舉報犯罪事實，致使偵查機關不論在行為人舉發或證據蒐集上，都產生極大的困擾。

警察職司社會秩序維護與刑事案件偵辦，不僅是第一線的執法者，也是最接近民眾的公權力執行者與安全維護者。警察身肩國家執法者之重責大任，理應守法重紀、廉潔自持，杜絕一切賄賂或利誘；惟少數人員因貪圖私利而誤入歧途，個人不僅因小失大、葬送美好前程，更嚴重戕害警察聲譽形象，妨害人民對政府之信賴。

依據法務部廉政署(2017)廉政風險指引個案研究成果報告(警政類)分析警察相關廉政案件發現，警察貪污犯罪相較於一般貪汙犯罪具有下列特性：

一、平和性：警察人員依據法令執行職務，經濟及社會地位與一般犯罪行為人不同，且其違反廉能風紀之行為，多係取得財物或其他不正利益。在法定職掌之授權下，

透過職務上之合法行為，即足以對一般民眾形成壓力，致違反其自由意志而為財物或不正利益之交付。又警察依法得對人民採取干預性之行政作為，參諸警察法、警察職權法等相關警察職務行使之依據，凡有行為對象不為屈從者，得透過合法職權之行使，對之進行檢查、告發或取締，甚至無須藉由恐嚇、強暴或脅迫等方式，便能使一般民眾屈服，以達獲取財物或不正利益之目的。是警察基於職務上之特殊性，以使用職務上合法之行為，即能促使主觀不法之達成，顯較於其他犯罪行為態樣更為平和。

二、隱蔽性：公務員發生廉能廉政案件之肇因，係以財物或不正利益取得為主要目的，相對人不乏主動將財物或不正利益交於警察者，希望能從警察之職務行為中，獲取等價之不正利益；在此前提下，行為人雙方對於廉能風紀之違反，係以「不法合意」為不正利益交換之結合內涵，因此難以逕為認定孰為被害人。而在被害人隱晦不明之情狀下，涉案之公務員又能以合法之職務行為，作為不法行為之掩護，使得犯案初期甚難察覺。而警察具備偵處刑事案件之專業能力，為防止自己之行為東窗事發，自會精心規劃周密行之，以規避相關法令。再者，犯罪手段倘若以執法行為佯裝，更不易察覺其不法性，故警察廉政案件本質上多為具有高度隱蔽性。

三、智慧性：警察廉政案件之本質為「白領犯罪」，行為人職務上之辦案經驗，加上對於相關法令、程序之熟稔，往往具備高度專業性。倘若再檢視警察廉政案件之行為外觀，多係本於合法授權之職務行為，故行為人得以合法程序掩護非法意圖，作為財物或不正利益取得之手段，具備高度智慧性。再者，警察係屬刑事專才之公務員，一旦發生廉能廉政案件，其偵處之難度亦較普通刑事案件為高。

四、連續性：警察人員違反廉能風紀之不法事件，通常係以取得不正財物或利益為其主觀意圖，對於適法性或不法性之判斷，主觀上即會形成自我行為「合法化」、「合理化」之特殊現象，以維護不正利益持續取得之合理性。又警察之職務範圍涉及對於人民權益之干涉或取締，特別是經營非法營利行為之業者(如賭場、色情酒家)，透過不正財物或利益之運輸，以換取警察於取締或臨檢之包庇放水，或規避一定程度之裁罰。在此行為利益互惠性前提之作用下，更強化不法行為之持續性。

五、模倣性：警察人員違反廉能不法之事件，通常無法於短期內發覺，或立即採取適切之行政處分與刑事制裁，進而形成及時阻遏之效果，此際因而產生「傳染作用」或「漣漪現象」。在此作用之下，自然誘使其他人員起而效尤，逐漸演變形成機關之不正風氣，並衍生向外擴散之效應。又警察同仁往往藉由職務上之互動合作，方得完成各項行政任務，致使於從事公務行為產生相互模倣學習之「示範作用」。倘若不幸發生廉

能廉政案件，此種不法行為因擴散感染而造成機關人員模倣之特性。

六、高黑數性：犯罪黑數係指已發生之犯罪，未為司法機關發覺，或雖已為司法機關發覺，然因行為人不明或證據資料不足等因素而無法偵破，致未能列入政府機關統計之案件。警察廉能廉政案件相較於一般之刑事案件，二者最大的差異在於後者行為人與行為對象明確，受到行為人不法行為侵害之法益，易從行為結果確認。反之，前者行為人與行為對象，不法行為結果之實現，係基於二者間不法意圖之合致，立場對立色彩不明確，且不法行為造成侵害之對象，為「公務員職務不可收買性」及「公務員職務之公正性」等國家法益，故不法之型態即非明確，致難以察覺而不易偵辦。

## 伍、警察貪污犯罪行為之態樣

警察貪污犯罪行為係屬於白領犯罪之一種，且經常濫用警察公權力的角色，在缺乏監督者的情況下，期約報酬從中獲取個人利益，其利益不單指金錢、財物，包含相關有形與無形的價值、意圖，所從事之違法行為。

研究者依據近 2 年來警政署政風室所發行廉政案例宣導手冊及法務部廉政署(2017)廉政風險指引個案研究成果報告(警政類)，現警察人員涉及之貪污案件可以依據其違法行為手法區分為五大類型，一：洩漏職務上所得之機密收取賄賂或其他不正利益利用勤務上的不作為收受賄賂；三：利用職權侵占不法利益或索取財物利用職務機會入股不法行業收取不法利益；五：偽造文書詐取財物，茲分析各類型之廉政案件。

### 一、洩漏職務上所得之機密收取賄賂或其他不正利益

警察人員洩漏職務上所得之機密收受賄賂或其他不正利益之類型，計有利用職務上得到之機密洩漏予業者取得賄賂或其他不正利益、洩漏機密予轄內不法業者並收受賄賂、洩漏民眾個資予不法業者以收取利益等類型，均屬警察人員洩漏利用職務上之機會所得之業務機密，藉以收受賄賂或不正利益，茲依據案例分析如下：

#### (一) 利用職務上得到之機密洩漏予業者取得賄賂或其他不正利益

1、案情概述：員警甲明知轄內經營之遊藝場屬賭博性電子遊戲場，竟未依規定調查、取締，並長期收受遊戲場業者王○○之賄賂；同案員警乙在拖吊場負責違規車輛之拖吊公務，受經營遊戲場友人王○○所託，為過濾友人所經營遊戲場前之車輛是否為警方偵防車，以避免警方查緝，查詢車籍資料後，以電話洩漏與友人，案經判決甲員係調查職務之公務員，對於違背職務之行為，收受賄賂，處有期徒刑 7 年，褫奪公權 6 年，另

乙經判決犯公務員洩漏關於中華民國國防以外應秘密之消息，應執行有期徒刑 6 月。

2、違反法條：

- (1) 貪污治罪條例第 4 條（對於違背職務之行為，要求、期約或收受賄賂）。
- (2) 中華民國刑法第 132 條（洩漏國防以外之秘密罪）。

3、分析：本案員警甲身為刑責區偵查員，負責刑事案件調查及犯罪偵查業務（含賭博性電玩之查緝取締與移送），明知其轄內經營之遊藝場屬於賭博性電子遊戲場，本有調查取締之職責，卻未能盡忠職守，長期收受遊戲場業者王○○之賄賂，違犯貪污治罪條例第 4 條對於違背職務之行為，要求、期約或收受賄賂之罪，另同案員警乙協助查詢並洩漏車籍資料，屬於洩漏關於中華民國國防以外應秘密之消息罪名。

## （二）洩漏機密予轄內不法業者並收受賄賂案

1、案情概述：台北市政府警察局萬華分局○○派出所前所長甲、警員乙、偵查佐丙、警備隊小隊長丁等 4 人，涉嫌自 103 起長期包庇轄區職業賭場規避取締，並收受轄區賭場業者賄賂與花酒招待，配合洩漏警方查緝訊息，利用職權向業者通風報信，護航業者經營賭博行為，包庇業者經營麻將、牌九賭場，案經台北地方法院檢察署指揮法務部調查局以「貪污治罪條例」第 4 條第 5 款「違背職務收受賄賂」罪嫌將 4 員移送偵辦，並依貪污治罪條例判決分別有期徒刑及褫奪公權等在案。

2、違反法條：

- (1) 貪污治罪條例第 4 條（對於違背職務之行為，要求、期約或收受賄賂）。
- (2) 中華民國刑法第 132 條（洩漏國防以外之秘密罪）。

3、分析：本案涉案官警甲、乙、丙及丁明知其轄內有職業賭場，本有依規定取締之責，卻利用職務機會包庇職業賭場並收受賄賂收受賄款接受業者花酒招待，依約配合洩漏警方查緝訊息，本案 甲、乙、丙及丁等 4 名官警涉嫌違犯貪污治罪條例第 4 條對於違背職務之行為，要求、期約或收受賄賂之罪以及刑法第 132 條洩漏關於中華民國國防以外之秘密罪。

## （三）洩漏民眾個資予不法業者以收取利益

1、案情概述：台北市政府警察局萬華分局○○派出所前所長甲、警員乙、偵查佐丙、警備隊小隊長丁等 4 人，涉嫌自 103 起長期包庇轄區職業賭場規避取締，並收受轄區賭場業者賄賂與花酒招待，配合洩漏警方查緝訊息，利用職權向業者通風報信，護航業者經營賭博行為，包庇業者經營麻將、牌九賭場，案經台北地方法院檢察署指揮法務部調



查局以「貪污治罪條例」第 4 條第 5 款「違背職務收受賄賂」罪嫌將 4 員移送偵辦，並依貪污治罪條例判決分別有期徒刑及褫奪公權等在案。

2、違反法條：

(1)貪污治罪條例第 4 條（對於違背職務之行為，要求、期約或收受賄賂）。

(2)中華民國刑法第 132 條（洩漏國防以外之秘密罪）。

3、分析：本案涉案官警甲、乙、丙及丁明知其轄內有職業賭場，本有依規定取締之責，卻利用職務機會包庇職業賭場並收受賄賂收受賄款接受業者花酒招待，依約配合洩漏警方查緝訊息，本案 甲、乙、丙及丁等 4 名官警涉嫌違犯貪污治罪條例第 4 條對於違背職務之行為，要求、期約或收受賄賂之罪以及刑法第 132 條洩漏關於中華民國國防以外之秘密罪。

## 二、利用勤務上的不作為收受賄賂

### (一)利用巡邏、臨檢等勤務機會包庇轄內不法業者受賄賂案例

1、案情概述：台中市警局和平警分局竹林派出所員警丙、保安警察第一總隊第五大隊東勢森林警察分隊員警丁，負責查緝竊盜漂流木，2013 年蘇力颱風襲台，沖刷大批扁柏、紅檜等一級珍貴林木至大安溪河床，當地居民劉○○等 6 人，組成盜運集團，每人出資 6 萬元買農耕機，用來拖運漂流木，他們擔心警察查緝，遂行賄丙及丁 2 員警，每月交付一定金額賄款。丙及丁竟基於要求、期約及接續收受不正財物之故意，向該集團要求按月交付不正財物，以此作為不取締之對價。台中地檢署將 2 名貪婪員警依貪污治罪條例違背職務收受賄賂罪起訴。

2、違反法條：貪污治罪條例第 4 條第 1 項第 5 款（對於違背職務之行為，要求、期約或收受賄賂）。

3、分析：本案員警丙及丁負責查緝竊盜漂流木等不法集團情事，明知其轄內有盜木集團，本負有依職權調查取締之責，卻因利慾薰心收受賄款，包庇掩護盜運漂流木，還收取業者利用漂流木雕製的椅子，把漂流木與盜運集團當「提款機」，二名員警涉嫌違犯貪污治罪條例第 4 條對於違背職務之行為，要求、期約或收受賄賂之罪。

### (二)員警以不取締交通違規為條件收受賄賂

1、案情概述：新北市政府警察局員警甲負有舉發轄區內交通違規事故之職權，明知某貨櫃車駕駛人乙有違規超載之情形，依法應開單告發，惟員警甲竟然以不取締乙之車輛之違規事實為條件，說服車輛駕駛人乙交付賄賂從而獲得甲不依規定取締，案經判

決違犯貪污治罪條例第 4 條對於違背職務之行為，要求、期約或收受賄賂之罪求處有期徒刑及褫奪公權。

2、違反法條：貪污治罪條例第 4 條第 1 項第 5 款（對於違背職務之行為，要求、期約或收受賄賂）。

3、分析：本案員警甲身為派出所員警，本負有依規定舉發轄區內交通違規事故之職權，其明知某貨櫃車駕駛人乙有違規情事，依法應取締告發，卻以不取締乙之違規事實為對價條件，收取乙之賄賂，員警甲涉嫌違犯貪污治罪條例第 4 條對於違背職務之行為，要求、期約或收受賄賂之罪。

### **三、利用職權侵占不法利益或索取財物**

#### **（一）藉偵辦刑案機會向嫌犯家屬索取贓款案**

1、案情概述：高雄市警方去年 11 月底破獲一起離職員工勒索前老闆 1200 萬餘元的案件，卻意外發生偵查隊小隊長甲索取贓款的案外案。檢警查出，搜索當天，高雄市苓雅分局偵查隊小隊長甲與嫌犯在小房間獨處時，答應嫌犯暗槓一旁被搜出、尚未清點的現金約 100 萬元，隔天甲竟跑去向家屬要「分紅」50 萬元，高雄地檢署昨發動搜索，訊後檢方依《貪污治罪條例》的侵占罪及圖利罪向法院聲押陳男獲准。

2、違反法條：

(1)貪污治罪條例第 4 條第 1 項第 2 款（藉勢或藉端勒索財物）。

(2)貪污治罪條例第 6 條第 1 項第 4 款（對於主管或監督之事務，明知違背法律，直接或間接圖自己或其他私人之不法利益，因而或的利益者）。

3、分析：本案涉案小隊長甲利用其於執行勤務執行搜索扣押贓物時，利用職務機會與嫌犯共同藏匿贓款，事後向該嫌犯索取不法利益等，本案甲涉嫌違犯貪污治罪條例第 4 條藉勢或藉端勒索財物及貪污治罪條例第 6 條對於主管或監督之事務，明知違背法律，直接或間接圖自己或其他私人之不法利益，因而或的利益者之罪。

#### **（二）公器私用侵占公有財物**

1、案情概述：雲林縣警察局○○分局員警甲於服務期間涉嫌公車私用、變造警用機車車體及偽造不實機車出勤紀錄，以虛報油料及里程數等，案經地方法院判決犯「侵占公用財物罪」，處有期徒刑併褫奪公權在案。

2、違反法條：

(1)貪污治罪條例第 4 條第 1 項第 1 款（竊取或侵占公用或公有器材、財物）。

(2)貪污治罪條例第 6 條第 1 項第 3 款(竊取或侵占職務上持有之非公用私有器材、財物者)。

(3)刑法第 215 條(業務上偽造變造文書)。

(4)刑法第 216 條(行使偽造變造文書)。

3、分析：本案涉案員警甲利用其於執行勤務執行搜索扣押贓物時，利用職務機會與嫌犯共同藏匿贓款，事後向該嫌犯索取不法利益等，本案甲涉嫌違犯貪污治罪條例第 4 條藉勢或藉端勒索財物及貪污治罪條例第 6 條對於主管或監督之事務，明知違背法律，直接或間接圖自己或其他私人之不法利益，因而或的利益者之罪。本案涉案員警甲身為執法人員，原應更加奉公守法，竟然公車私用，偽造加油簽認單而獲取不法金額，另於車輛登記簿所填載之內容與加油單虛偽不實，違犯貪污治罪條例第 4 條竊取或侵占公用或公有財物以及刑法上使用業務上偽造變造文書之罪。

### (三) 利用職務侵占非公用財務

1、案情概述：新竹縣警察局員警丙於○○分局○○派出所服務期間，於 105 年 10 月間利用戒護竊盜案件嫌犯之便，向犯嫌要求交出身上贓物，嫌犯遂交出現金及身上飾品等財物，丙取得上述贓物後並未將相關贓物轉交承辦員警予以扣押，逕自據為己有，經承辦本案員警移由分局偵查隊續辦後，通知犯嫌前往製作筆錄時向承辦員警告知，始發現上情。全案依違反貪污治罪條例第 6 條第 1 項第 3 款「竊取或侵占職務上持有之非公用私有器材、財務者」之規定移送臺灣○○地方法院檢察署偵辦。

2、違反法條：貪污治罪條例第 6 條第 1 項第 3 款(竊取或侵占職務上持有之非公用私有器材、財物者)。

3、分析：本案涉案員警丙執行搜索、扣押行為時，其執程序應遵守刑事訴訟法、警察偵查犯罪規範規定外以及「警察機關執行搜索扣押應行注意要點」之相關規定程序辦理。惟丙卻未能廉潔自持，罔顧法律鋌而走險，興起貪念而知法犯法，利用職務上機會侵占持有之贓物，涉嫌違犯貪污治罪條例第 6 條竊取或侵占職務上持有之非公用私有器材、財物之罪。

### (四) 利用職務機會侵占查扣之贓證物

1、案情概述：彰化縣警察局和美分局偵查隊偵查佐丁查獲 1 個張姓男子、楊姓男子組成的詐騙集團，扣得銀聯卡以及裝有贓款新台幣 122 萬 6400 元的包包等證物。丁利用負責保管證物室鑰匙的警員不在的機會，竊取證物室鑰匙，自行進入證物室拿走包

包裡的 90 萬元，事後分局發現贓款短少，調閱監視器錄影畫面才發現是趙男所為。案經地方法院檢察署依贪污治罪條例竊取非公用私有財物罪貪污治罪條例第 6 條第 1 項第 3 款「竊取或侵占職務上持有之非公用私有器材、財務者」，判處有期徒刑 2 年，緩刑 5 年並提供 60 小時之義務勞務在案。

2、違反法條：貪污治罪條例第 6 條第 1 項第 3 款（竊取或侵占職務上持有之非公用私有器材、財物者）。

3、分析：本案涉案小隊長丁，身為調查犯罪的偵查佐，不思潔身自愛，竟因積欠債務無法自持，在沒有受到偵查隊長或案件主承辦人指定領取證物，也不是證物室的管理人，任意拿走現金將現金置於自己的支配下，行為已構成貪污治罪條例竊取非公用私有財物罪以及刑法加重竊盜罪。

#### **（五）利用職務侵占毒品轉賣**

1、案情概述：桃園市政府警察局中壢分局龍安派出所兩名警員甲及乙在 2005 年 9 月至 2006 年 11 月間相繼利用緝毒時，先後以緝毒為名違法搜索，搶走毒販持有的毒品、現金，並將搶走之毒品轉賣牟利，其中一名毒販不僅被搶走八萬元，事後還遭勒索二十五萬元。桃園地院依貪污治罪條例、《毒品危害防制條例》等將兩警分別重判無期徒刑及十八年徒刑。

2、違反法條：

(1)貪污治罪條例第 4 條第 1 項第 2 款(藉勢或藉端勒索、勒徵、強占或強募財物者)。

(2)毒品危害防制條例

3、分析：本案涉案員警甲及乙身為警務人員負責緝毒專案，因與毒犯常接觸，卻利用職務之便強佔財物、侵吞毒品變賣，涉嫌違犯貪污治罪條例第 4 條藉勢或藉端勒索、勒徵、強占或強募財物者以及毒品危害防制條例等罪。

#### **四、利用職務機會入股不法行業收取不法利益**

本類型員警入股涉貪種類，區分有員警入股色情酒店、員警入股國際性線上簽賭公司或賭場、員警包庇職業賭場及洩密、員警包庇色情業者及洩密、員警包庇賭場抽頭、員警入股地下錢莊等 6 個案例，均屬警察入股不法行業並收取紅利之行為

##### **（一）員警入股不法行業並收取紅利**

1、案情概述：台北市政府警察局捷運警察隊偵查佐甲及其妻子與某色情酒店股東共同意圖使成年女子與他人性交或猥褻行為而容留、媒介以營利，於 2012 年 9 月間出

資 30 萬元入股○○酒店，為吸引生意生門，竟讓小姐半裸跳舞，在男客身上磨蹭，供觀看、撫摸，，迨 102 年 7 月、10 月、12 月間，獲得約 1 萬 5,000 元、7,500 元、1 萬 1,000 元之不法營利利益，並抽頭 10 萬餘元，另甲為了幫助酒店躲避查緝，只要轄區警方準備發動大規模臨檢，就會傳訊息通風報信，導致多次查緝無果。本案經臺灣士林地方法院檢察署檢察官以該員違反貪污治罪條例第 6 條圖利罪以及刑法洩密罪提起公訴。

## 2、違反法條：

(1)貪污治罪條例第 6 條第 1 項第 4 款（對於主管或監督之事務，明知違背法律，利用職權機會或身分圖自己或其他私人不法利益，因而獲得利益者）。

(2)中華民國刑法第 132 條（洩漏國防以外之秘密罪）。

3、分析：本案涉案偵查佐甲身為警務人員，本負有依職權調查取締轄內不法業者之責，卻因利慾薰心利用職務機會入股，並洩漏警方臨檢取締之分配時段，以圖自己以及業者之不法利益，涉嫌違犯貪污治罪條例第 6 條第 1 項第 4 款對於主管或監督之事務，明知違背法律，利用職權機會或身分圖自己或其他私人不法利益，因而獲得利益之罪以及洩漏國防以外之秘密罪。

## **（二）員警入股不地下錢莊並放高利貸涉嫌重利案**

1、案情概述：新北市政府警察局○○分局員警甲、乙、丙、丁等 4 名，明知業者 A 經營「地下錢莊」重利放款業務，竟違背職務未加以查緝，反利用其職務上之權力與機會，包庇掩護 A，嗣後甚為圖暴利進而要求入股共營違法事業，要求高額變相之報酬。A 因欲拉攏警界勢力，且懼怕甲等 4 人運用警界影響力恐對其進行查緝，故同意渠等要求；其中甲、乙及丙更入股成為該公司股東，以人頭投資入股，對不還錢的被害人，就逼迫對方把房子過戶給他們，獲利約新臺幣（以下同）1 千萬元以上。

A 因不堪甲等 4 人長期索取高額報酬致該公司週轉不靈，又擔憂甲利用警界勢力報復，即決定結束公司營業並切斷與甲聯繫。惟經甲發現後極度不滿，為逼迫 A 出面解決投資款項之問題，對 A 之家屬施壓恐嚇，並向 A 提出詐欺告訴，並利用其職務，指示不知情之屬員強力偵辦 A 之詐欺案件，欲藉偵辦司法案件逼迫 A 現身，A 因不堪甲之脅迫，提出檢舉始查悉上情，全案新北地方法院依涉犯貪污治罪條例第 6 條之圖利罪及刑法之重利罪起訴。

## 2、違反法條：

(1)貪污治罪條例第 6 條第 1 項第 4 款（對於主管或監督之事務，明知違背法律，利

用職權機會或身分圖自己或其他私人不法利益，因而獲得利益者)。

(2)中華民國刑法第 344 條重利罪。

3、分析：本案涉案人員甲、乙、丙、丁等 4 名身為警務人員，本負有依職權調查取締轄內不法業者之責，卻見不法地下錢莊獲利豐厚，竟然集體以人頭名義入股人頭投資入股，地下錢莊對不還錢的被害人，就逼迫對方把房子過戶給他們，以圖自己以及業者之不法利益，涉嫌違犯貪污治罪條例第 6 條第 1 項第 4 款對於主管或監督之事務，明知違背法律，利用職權機會或身分圖自己或其他私人不法利益，因而獲得利益之罪以及刑法之重利罪。

## 五、偽造文書詐取財物

### (一) 偽造文書勾結保險公司，假車禍真詐財

1、案情概述：專門從事計程車保險的保險業務員 A，行賄各台北市政府警察局警員甲及乙，虛構 38 件假車禍資料，向保險公司詐領 9586 萬餘元理賠金，經追查後發現甲及乙係配合保險業務員 A 組成詐保集團，自 93 年起至 100 年間，利用職務上之機會，製作不實之車禍事故資料，由員警甲及乙填寫工作紀錄簿後，由保險員 A 偽造醫療單據，持之向保險公司詐領強制汽車責任險與任意險之保險金，台北地院今依貪污治罪條例之收受賄賂、偽造文書等罪判處 2 年 6 月至 12 年有期徒刑。

2、違反法條：

(1)貪污治罪條例第 4 條第 1 項第 5 款（對於違背職務之行為，要求、期約或收受賄賂或其他不正利益者）。

(2)刑法第 213 條偽造公文書(公務員明知為不實之事項，而登載於職務上所掌之公文書，足以生損害於公眾或他人者)

3、分析：員警工作紀錄簿系登載勤務工作內容，保險公司常以員警之工作紀錄簿內容做為理賠之依據，惟本案涉案員警違反相關規定，將偽造之工作紀錄簿提供給保險公司做為理賠之依據，且違背職務期約收受賄賂，涉嫌違犯貪污治罪條例第 4 條第 1 項第 5 款對於違背職務之行為，要求、期約或收受賄賂或其他不正利益之罪。

### (二) 偽造公文書侵占公物

1、案情概述：台北市政府警察局北投分局警員甲擔任總務，利用承辦該分局財產、營繕等業務之機會，假用工友之名義偽造物品之收發領用登記，另又將行政組保管之相機攜回住處，供其出遊、私人使用。本案經臺灣士林地方法院判決該員犯行使偽造文書

罪及侵占公用器材罪，處有期徒刑 2 年 8 月，褫奪公權 2 年。

2、違反法條：

(1)貪污治罪條例第 4 條第 1 項第 1 款（竊取或侵占公用或公有器材、財物者）。

(2)刑法第 216 條行使偽造公文書(行使偽造之文書者，依偽造、變造文書或登載不實事項或使登載不實事項之規定處斷。)

3、分析：本案員警甲負責北投分局財產、營繕業務，於消耗性物品完成採購後應由專人登入機關管理列管，並應由領用人確實核章不得有代領之情事，惟甲卻冒用工友名，以偽造的物品收發用報表領取文書、文具和簿冊等物品，進而將公有之財務(相機)據為己有帶回自用，涉嫌違犯貪污治罪條例第 4 條第 1 項第 1 款竊取或侵占公用或公有器材、財物者以及刑法第 216 條行使偽造文書罪。

### (三) 公務車私用、虛報油料

1、案情概述：台北市政府警察局○○派出所員警負責公務車輛維(養)護及駕駛業務，員警於服務期間涉嫌公車私用、變造警用機車車體及偽造不實機車出勤紀錄，以虛報油料及里程數等，案經於判決犯「侵占公用財物罪」，處有期徒刑 5 年 2 月，褫奪公權 2 年。

2、違反法條：

(1)貪污治罪條例第 4 條第 1 項第 1 款（竊取或侵占公用或公有器材、財物者）。

(2)貪污治罪條例第 6 條第 1 項第 3 款(竊取或侵占職務上持有之非公用私有器材、財物者)。

(3)刑法第 215 條業務偽造公文書(從事業務之人，明知為不實之事項，而登載於其業務上作成之文書，足以生損害於公眾或他人者)

(4)刑法第 216 條行使偽造公文書(行使偽造之文書者，依偽造、變造文書或登載不實事項或使登載不實事項之規定處斷。)

3、分析：本案員警甲負責負責公務車輛維(養)護及駕駛業務，卻公車私用，並偽造加油簽認單而獲取不法所得，涉嫌違犯貪污治罪條例第 4 條第 1 項第 1 款侵占公用財物罪以及刑法第 216 條行使偽造文書等罪。

### (四) 溢領工作津貼(不實報領超勤加班費)

1、案情概述：台中市政府警察局豐原分局警員甲，明知自己休假未上班，亦無超勤加班之事實，卻仍利用職務上之機會，虛偽填寫「員警超勤時數統計表」，交由不知

情之承辦人，使其據以登載在職務上所掌之「超勤加班費申請單」等公文書，再送請該人事、會計、行政、督察等單位及機關主管簽核，而據以核發 3,000 餘元之超勤加班費。案經檢察官依違反貪污治罪條例「利用職務上之機會詐取財物罪」、刑法「使公務員登載不實罪」提起公訴。

## 2、違反法條：

(1)貪污治罪條例第 5 條第 1 項第 2 款（利用職務上之機會，以詐術使人將本人之物或第三人之物交付者）。

(2)刑法第 214 條使公務員登載不實罪(明知為不實之事項，而使公務員登載於職務上所掌之公文書，足以生損害於公眾或他人者)

3、分析：本案涉案警員甲，明知自己無超勤加班之事實，卻虛偽填寫「員警超勤時數統計表」，交由不知情之承辦人，使其據以登載在職務上所掌之「超勤加班費申請單」等公文書(使公務員登載不實)，而據以詐領超勤加班費。涉嫌違犯貪污治罪條例第 5 條第 1 項第 2 款利用職務上之機會詐取財物罪以及刑法第 214 條使公務員登載不實等罪。

## **(五) 溢領工作津貼(不實申報交通補助費)**

1、案情概述：台北市政府警察局士林分局員警乙於北市自行租賃房屋居住，惟於 100 年至 103 年間借宿於該派出所備勤室，卻未於期限內辦理交通費異動事宜，仍填寫交通費補助申報單交給派出所不知情之承辦人，再送請相關單位簽核，總計約獲取 2 萬 1,840 元之不當利益。本案經臺灣士林地方法院檢察署檢察官於 105 年 7 月 15 日為緩起訴處分，緩起訴期間為 1 年，並應於緩起訴處分確定後向公庫支付 3 萬元。

## 2、違反法條：

(1)貪污治罪條例第 5 條第 1 項第 2 款（利用職務上之機會，以詐術使人將本人之物或第三人之物交付者）。

(2)刑法第 214 條使公務員登載不實罪(明知為不實之事項，而使公務員登載於職務上所掌之公文書，足以生損害於公眾或他人者)

3、分析：本案涉案警員甲，明知自己借宿於該派出所備勤室，無在外租屋之事實，卻虛偽填寫「交通費補助申報單」，交由不知情之承辦人，使其據以簽核(使公務員登載不實)，而據以詐領交通補助費。涉嫌違犯貪污治罪條例第 5 條第 1 項第 2 款利用職務上之機會詐取財物罪以及刑法第 214 條使公務員登載不實等罪。



警察人員所涉及之業務範圍過於廣泛，因此觸犯貪污治罪條例之情事自然非上述五種類型可完全包括其中，尚有多種涉案情形為研究者為逐一系列，例如收受路賄而調換列管毒品人口之尿液檢驗結果、讓違規車主將其遭到吊扣的車輛以其他幾近報廢的車輛調換之、洩漏職務上所得知的個人資料給民間徵信業者等等，但眾觀警察人員之貪污犯行為，所涉之案由態樣大都為利用職務上機會，而得以對於平日所頻繁接觸的業務加以利用以達到舞弊目的。

## 陸、警察貪污犯罪之原因與動機

有關警察人員貪污之犯罪因素與動機，相關學者論述要點摘要如下：

一、宋筱元在於「貪污發生原因之分析」研究中(宋筱元，1998)，認為貪污發生之成因有：

- (一)行政組織及結構上的缺陷：單憑機關內部上對下或是平行機關之間的監督權責機制，有時候未必能嚇阻貪污犯罪之產生。
- (二)封閉的環境：組織結構越是封閉，外界愈不容易發覺及了解其犯罪行為，此時犯罪者越容易透過其職權為所欲為，此種類型常發生於較講求紀律，執掌機密情報，敏感的專業單位，例如軍、警、國安單位等。
- (三)決策的偏差：政府於制定政策或是法令時，如果未能立場前後一致，則可能為公務人員利用制度漏洞實施貪污行為。
- (四)法令的繁多：法令過於繁瑣容易造成承辦人以外的機關長官及民眾不易理解，或是法令制定未能配合時代變遷做修正，容易給承辦人有多種法規選擇，造成裁量權過大之狀況，使公務員容易貪污甚至索賄。
- (五)利益過於集中：機關中掌管採購及經費預算之單位過於集中，如此一來更容易引起財團或是業者行賄或是施壓，造成弊端。
- (六)法令考量不周全：法另於制定時未能考量現實執行狀況，造成人民或機關難以遵守，如此反而迫使人民行賄以求機關放行。
- (七)行政程序繁複：行政得程序過於繁瑣，造成民眾不願意循正常程序等待，往往願意行賄以求快速過關。
- (八)民主規範的欠缺：當前的法律制度可能未能有效阻止民意代表、政黨勢力甚至是黑幫分子的力量介入政府施政的資源分配或是機關的決策運作，迫使公務員無力抵抗而乖乖配合貪污。

(九)人事制度問題：待遇過於微薄、升遷管道不暢通、退休待遇制度缺乏保障等人事制度問題，都容易造成公務員貪污的決意。

(十)缺乏強而有力之肅貪機構：現有的肅貪組織機構，如果組織架構或權責不夠，均可能造成肅貪功能不足，從而無法產生嚇阻效用。

(十一)防制貪污規範不夠周全：防治貪污的法令規章若是制定不夠周全，或是未能配合時代修正，極有可能造成肅貪單位執法不力，公務員有恃無恐。

二、學者蔡墩銘於「警察貪污原因之研究」中，認為警察人員貪污犯罪發生之成因有：(蔡墩銘，1982)

(一)個人心理因素：1.道德之安定性。2.自我的強度。3.對於規範之順從度。4.對於服務機關之忠誠度。5.個人罪責感。6.個人貪得無厭之心理。

(二)環境因素：1.個人與家庭之經濟狀況。2.社會整體經濟環境。3.職業之環境。4.服務地區特性。5.工作場所性質。6.家庭環境。

另其同時認為，由於警察被賦予的執法權限，警察人員執法若稍有不當，容易發生弊端，其認為警察貪污之權利因素可分為下列各項：1.調查權。2.強制權。3.處罰權。4.工程招標權。5.指定採購權。6.職員陞職遷調權。

三、邱華君於「公務人員貪瀆與防弊對策之研究」中，認為貪污問題原因是多元形成的因素，總共可以分為三環因素：(邱華君，2007)

(一)內環因素：是公務人員本身自制力薄弱，貪婪心自我控制不足，經不起外在引誘，即起心動念，貪財受賄。

(二)中環因素：人事制度缺失、行政領導不良、行政程序繁瑣、組織氣候不佳。

(三)外環因素：1.文化環境因素：(1)升官發財之士大夫觀念。(2)注重私人感情。(3)忽略公益心態。

(四)社會環境因素：(1)奢侈浮華風氣之影響。(2)不良觀念影響。(3)資源分配不均不足。(4)大眾傳播發達的影響

(五)政治因素：(1)民主政治對貪污問題的影響。(2)政府活動占優勢。(3)利益團體力量較薄弱。(4)民主選舉的副作用。

(六)經濟環境因素：(1)奢侈浮華的社會風氣(2)商業道德低落的影響(3)商業習慣的影響。

(七)法律環境因素：(1)法治觀念不夠普遍之影響。(2)法令繁瑣(3)不明確等缺陷之影響。(4)立法與執法一貫性問題

另外，其認為影響機關中貪污問題形成之因素有多種，公務人員個人的特殊因素如人格、家庭、社交、生活習慣及嗜好等也對其個人發生貪污行為之傾向具有相當關聯。

四、蔡憲卿其於「我國警察貪腐成因與防治策略研究」中，針對警察貪腐問題不應僅在於警察組織內找問題，尚須從其他面向來探究，方能真正找出影響警察貪腐問題之因素。探討警察特殊的職業特性及組織系統背景，認為警察人員貪腐發生之成因可以依環境系統因素區分如下：(蔡憲卿，2004)

(一) 外在環境因素系統：

(二) 文化因素：(1)傳統人情思想與敬民管民觀念影響。(2)當官發財之觀念。(3)家庭主義文化

(三) 社會因素：(1)社會風氣奢靡。(2)流傳之陋習。(3)政府職能擴張與民眾接觸更為頻繁。(4)警察協辦業務繁多且雜，環境充滿誘惑

(四) 政治因素：(1)民意代表施壓。(2)政治金錢影響。(3)政黨政治性考量干擾。

(五) 經濟因素：(1)營業競爭需要。(2)相對匱乏感影響。

(六) 法律因素：(1)法令規則繁瑣不明確。(2)法制規範欠周全。(3)貪瀆證據不容易取得。

(七) 內在環境因素系統：

1. 組織因素：(1)機關長久陋習(2)積非成是的觀念(3)掩飾組織次文化

2. 人事制度因素：(1)警察官職等偏低(2)升遷制度狹窄(3)退休制度缺乏保障

3. 主管領導因素：(1)主管決策偏差(2)主管決策前後不一致(3)警察主管未能審慎選拔

4. 考核因素：(1)績效考核欠務實(2)分層監督欠落實

5. 行政程序因素：(1)行政手續繁瑣，效率低落(2)裁量權過大

(八) 個人因素系統：1. 認知。2. 心理。3. 意志。4. 性格。5. 家庭。

研究者認為，由於造成警察貪瀆腐化的因素錯綜複雜，因此，防治警察貪腐的策略必須整合行政、立法、司法、考試、監察等各公部門體系推動相關防治措施，形成有效的外部控制機制，並強化行政倫理與公務道德教育等內部控制機能，在每月勤務檢討會報及業務會報、常年訓練中持續不斷加強法紀教育訓練，從根本的思想及人格教育改造做起，使警察不能貪、不敢貪、不必貪、不想貪。

綜合以上專家、學者研究，研究者認為警察人員貪污犯罪係屬於白領犯罪之一種，且在缺乏監督機制的環境下，警察人員常濫用公權力，從職務中牟取私利，其利益不單

純只有形之財物，也包括無形的價值或意圖。

此外，上述研究者認為影響警察人員貪污問題的因素，主要可分為：

- 一、個人的內在心理因素：如年齡、素質、教育程度等等。
- 二、外在的環境因素：如工作環境上之誘惑司法體系效果不彰，民意代表關說等。
- 三、組織因素：如人事制度、長官統御不當、貪污之次文化等。

## 柒、警察貪污犯罪相關研究文獻

目前我國研究公務人員以及警察人員貪污犯罪成因及決意的文獻數量不在少數，茲摘要整理如表 2-2-2：

### 一、國內相關文獻整理

表 2-2-2 國內學者有關貪污犯罪之研究整理

研究者	年代	研究題目	方法	研究結果與建議
胡佳吟	2003	公務員貪污犯罪影響因素之研究	分析公務員貪污犯罪之成因	公務員貪污犯罪之因素有下列 3 個因素： 1、結構因素：性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、家庭負擔、職務高低、生活水準及服務年資。 2、控制因素：違法行為控制程度、緊張情緒控制程度、恥感程度及受法律威嚇程度。 3、機會因素：壓力程度以及職務類型 其於研究發現六成比例將犯罪原因歸責於己，但環境及體制對於貪污犯罪的影響，亦不容忽視。貪污犯罪與性別、年齡、教育程度、恥感程度、受法律威嚇以及職務類型六項原因間有顯著的影響。刑峻罰對於貪污犯罪公務員可產生心理威嚇，卻無法達到行為之實質威嚇。針對易滋弊端業務，加強行政作業程序的控管以及稽核監督的機制」2 項作法，得以減少貪污犯罪的機會
林鈞圭	2003	警察貪污問題之研究	一、分析員貪瀆成因。 二、深度訪談。 三、抽樣問卷調查。	封閉的組織結構、警察機關設置總務人員、警察人員的裁量權、司法體系缺乏再往上偵辦的魄力、警察機關之副文化、政府資源有限、需求大於供給等，為影響警察人員貪瀆之原因。貪圖之類型多為，與警察本身職掌範圍有關之違背職務收賄、藉勢藉端取財、未違背職務收賄、竊取侵占職務上持有之公用私有器物、利用職務詐財。 調查結果：警察貪瀆成因主要為：人情關說、法令不明確、上級施予壓力。
楊明輝	2006	貪污犯罪形成歷程探討 碩士論文	分析警察職務犯罪之類型及特性	調查結果： (一) 警察職務犯罪以貪污犯罪為主。 (二) 男性基層員警為職務犯罪之主要行為人。 (三) 行政警察查緝刑事案件成為員警職務犯罪之主要類型。 (四) 服務於勤務複雜地區之員警，職務犯罪之情形較嚴重。

研究者	年代	研究題目	方法	研究結果與建議
				<p>(五) 長官、部屬及同事間之影響及包庇，係造成員警職務犯罪之重要因素。</p> <p>(六) 警察機關對職務犯罪之預防機制效能未能發揮。</p> <p>(七) 警察倫理教育功能不彰，警察機關處理職務犯罪之法令並不能有效抑制員警職務犯罪之發生。</p>
蔡穎玲	2007	貪污犯罪形成歷程探討 碩士論文	分析公務人員貪污犯罪之成因	<p>公務員貪污之成因有二，危險因子及促發因子，其中危險因子計有 1.財務管理失衡。2.生活或工作壓力。3.偏差行為或犯罪前科。4.人際關係複雜度。5.社會互動性-參與社團。6.民意代表(特權)關係。7.機關內成員關係。</p> <p>8.法律信念與服刑感受。9.具專業能力者等 9 大項；促發因子計有 1.環境因素：與三教九流的人接觸而得到資訊之權力 2. 採購(財物、勞務、工程)：與廠商接觸密切。3. 審議會：外聘學者專家之合議制會議，如都市設計審議委員會。4.行政處分權或司法警察權：第一線需與民眾或廠商接觸或有審查或准駁之申辦案件。5.核定權或發放補助款、獎金。6.主持或核定案件者。7.代理業務(如地政士、監理業)。8.職務上機會需申辦費用(如差旅費、加油費等)等 8 大項。</p> <p>調查結果：公務員貪污之成因除危險因子、促發因子以外，環境影響因素也是其中一項主因。</p>
王永福	2008	不同類型公務員貪瀆犯罪之特徵及影響因素之調查研究 碩士論文	分析公務員貪瀆犯罪之特徵及影響因素 問卷調查	<p>調查結果：</p> <p>(一)貪瀆犯行者從事貪瀆行為的主要手法為：「違背職務收受賄賂」、「利用職務上機會詐取財物」、「竊取或侵占公有財物」。</p> <p>(二)「易滋弊端業務類型」從事貪瀆行為的手法係以違背職務收受賄賂為最多，而「非屬易滋弊端業務類型」、「其他」兩類人員卻以利用職務上機會詐取財物為最多。</p> <p>(三)貪瀆犯罪者有五成表示歸責於體制，有關行政法制方面，亦占近三成比例。結構因素中之「性別」、「教育程度」、「前科記錄」等屬性對貪瀆犯罪職務類型具有顯著性影響。</p> <p>(四)「違法行為控制程度」與「法律威嚇程度」對易滋弊端業務類型貪瀆犯罪人未具實質效益，應加強公務員個人恥感程度與社會道德意識。</p> <p>(五)於生活違常的公務員，主管應注意其經辦業務有無疏漏或藉機進行貪瀆不法行為之可能性，加強業務行政稽核與控管措施。</p>
黃慧玲	2009	國內警察人員風紀問題研究-以 94 年至 97 年警政署風紀宣導手冊案件為例	分析員警風紀之類型及成因	<p>94 年至 97 年間警察人員風紀問題狀況：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「違法行為」比例大於「違紀行為」。</li> <li>2. 違反「刑法」罪名類型當中以「瀆職罪」、「偽造文書罪」以及「洩密罪」佔較大比例。</li> <li>3. 「集體違紀」情形大於「個人違紀」情形比例。</li> <li>4. 涉案單位最高層級當中以基層「派出所」與「分局」佔最大比例，「警察局」及「署屬單位」涉案比例較少。</li> </ol>

研究者	年代	研究題目	方法	研究結果與建議
		碩士論文		<p>5. 「違法行為」當中,又以違反「貪污治罪條例」與「刑法」佔絕大多數比例。</p> <p>調查結果：警察人員違法違紀內容比例由高到低依序為，職務違法行為、私人違法行為、違反勤務紀律、違反生活風紀及違反工作風紀。以本研究案例而言,94 年至 97 年警察人員違法違紀影響因素以「個人因素」佔絕大部分,為 51%,「警察組織內部因素」佔 27%,「警察組織外部因素」佔 21%。然而三因素其實相互影響,無法明確切割。</p>
胡奇玉	2010	公務員職務犯罪特性及歷程之研究	分析公務員利用職務上機會詐取財物之犯罪類型	<p>其於「公務員職務犯罪特性及歷程之研究」中,針對公務員利用職務上機會詐取財物之犯罪類型進行研究,分析結果如下:</p> <p>(一)公務員利用職務上機會詐取財物之犯罪乃集中於都會地區。</p> <p>(二)以地方機關發生數量較多。</p> <p>(三)犯罪金額以一萬元以上,未滿十萬元者為最多。</p> <p>(四)犯罪期間以未滿一年者為最多,而刑期部份,則有一半以上的人數,其刑期乃未滿 7 年有期徒刑,即少於貪污治罪條例的規定的法定刑。</p> <p>(五)犯罪行為方式多為單獨犯案,公務員集體貪污之情形較不多見。</p> <p>(六)職務類型方面以從事一般行政業務為最多。</p> <p>(七)犯罪原因部份以下列 3 點為主要因素:1.公務員個人服務品位違常 2.職務上監控因素不足 3.會計督考監控不足</p> <p>調查結果：此種貪污犯罪類型之公務員,因其個人本身對於利益及權力地位的追求,造成其公務員服務品位或操守有違常情節出現及主觀上認為犯罪風險低、不易被發現,則決意下手實施貪污犯罪。</p>
施嘉文	2010	警察人員貪污犯罪之研究	分析員警貪污之犯罪成因	<p>員警貪污之成因有三:個人品質差(包括個人認知涵養差、低自我控制)。</p> <p>外在控制差(社會控制差、職業環境差、警察監督差)及動力因素(業者誘惑、不肖員警轉介認識查緝取締之職權)。</p> <p>調查結果：該研究發現個人品質與警察人員所受教育、訓練有關;而外在控制則與整體社會風氣、警察工作職場環境有關;動力因素則是個人受到各項潛在誘因有關,而其誘因分別也受到個人品質及外在控制所影響;組織因素則與警察機關特性、主管階層領導統御能力有關。而警察人員在個人品質、外在控制及動力因素影響之下,即可能形成有貪污犯罪傾向之警察人員。此時,若有貪污犯罪傾向之警察人員受到組織因素影響使然,加上其與違法商家及督察、輔考人員間的互動影響,即有可能發生貪污犯罪行為。</p>
石昱真	2011	員警貪瀆涉案型態區別分析	分析員警貪瀆之成因、特徵函數分析	<p>員警貪瀆之特徵因子為「與風紀誘因場所業者交往密切者」、「與特定人士交往密切者(如黑道、徵信業者、民意代表、運輸砂石業者等)」與「違反</p>

研究者	年代	研究題目	方法	研究結果與建議
		之研究 碩士論文		<p>機密資料查詢規定者」，而逐步分析結果得到之因子為『與風紀誘因場所業者交往密切者』、『與特定人士交往密切者(如黑道、徵信業者、運輸砂石業者等)』、『善於討好長官、汲汲於升官者』、『違反機密資料查詢規定者』等。</p> <p>另外此研究發現員警貪瀆違紀須注意的徵狀有：</p> <p>(一)外在環境的交友狀況、內部執行任務程序,是較容易讓員警失去自我主觀責任心、榮譽感,而身陷違紀高風險中甚至情節嚴重可到觸犯法律。</p> <p>(二)為升遷而討好長官、甚至不擇手段爭取績效。因為員警對自己工作的期望與實際工作間的落差,如沒有適當獎勵鼓勵或升遷管道,員警心理產生主觀意識的不平衡,將會使貪瀆情況隨時發生、防不慎防。</p> <p>(三)不處分與行政處分等案件在分類上,不論何種分析方式都很容易會誤判,示長官在針對規範員警風紀上存有很大的自由裁量彈性空間、會因人而異而產生不同的懲處結果。然而單位監督主管應是要秉持著對事不對人、公正且公開的態度來管理,並且公私分明才能探觸到事實的核心,消弭貪瀆於未發之時。</p>
陳文隆	2011	警察人員貪瀆歷程之探討-以賭博性電玩為例	分析員警貪瀆之成因	<p>其於「警察人員貪瀆歷程之探討-以賭博性電玩為例」中，蒐集 2003-2010 年間經各地方法院判決員警涉及賭博性電玩弊案共 10 件之資料內容予以分析結果發現：</p> <p>電玩業者往往利用合法執照掩飾違法賭博電玩，藉機獲取龐大金錢利益，並透過行賄警察勤務區、刑事責任區及一組(行政組)承辦電玩業務，提供臨檢取締情資，藉以規避警察機關的查緝及獲得不取締、不查緝的消極執法作為，藉以取得賭客的認同及安全感。</p> <p>此外，該研究亦發現，目前的賭博電玩業者行賄警察勤務區、刑事責任區及八大行業的業務承辦人，以透過行賄金錢為主，另以酒店邀約或提供招待為輔而達到目的。</p> <p>另外研究亦發現政府相關單位管理電玩權責劃分、各行政機關橫向聯繫管理法令付之闕如，導致取締上的困難，亦造成模糊的執法地帶，使得有心人士心存僥倖而游走法律邊緣。</p> <p>調查結果：業者行賄警察勤務區、刑事責任區及八大行業的業務承辦人，以透過行賄金錢為主，另以酒店邀約或提供招待為輔及政府相關單位管理電玩權責劃分、各行政機關橫向聯繫管理法令付之闕如，導致取締上的困難。</p>
王振宇	2014	雲林縣鄉鎮市公所貪瀆犯罪成因與防制之研究	探究雲林縣各鄉鎮市公所貪瀆犯罪類型之成因	<p>研究結果顯示鄉鎮市公所：(一)最可能觸犯貪瀆之單位為工程單位,最常見之貪瀆業務為公共工程業務,最可能涉及貪瀆之人員則為工程單位人員及鄉鎮市首長。</p> <p>(二)在違反法條部分則以貪污治罪條例第 5 條第 1 項第 3 款「對於職務上之行為,期約不正利益」、及同條例第 6 條第 1 項第 4 款「對主管或非管監</p>

研究者	年代	研究題目	方法	研究結果與建議
				督之事務圖利」;另刑法則為觸犯第 213 及 216 條「行使公務員登載不實之公文書罪」。(三)公務員涉貪瀆之主要原因,首要以廠商或人民先行向公務員提出行賄之意,公務員因無法把持利益之誘惑而配合圖利;次要,則以公務員利用職權向廠商索取賄款,廠商不得已而向公務員行賄;再者,則為公務員因個人生活違常或貪圖私人不法,遂利用職權之便藉機進行索賄或業務侵占等不法行為。
何佩怡	2014	警察人員違反風紀案件特性及其影響因素之研究	分析近三年判決確定警察違反風紀之案件,探討警察人員違反風紀之特性及類型並分析不同違紀類型之影響因素。	為避免員警經營轄區時久任而經不起業者或他人利益的誘惑產生意志不堅情況,在控制因素層面應對風紀誘因場所較多之警勤區員警及承辦正俗業務久任的員警,進行考核,如發現有風紀顧慮,應及時調整區域或職務以防風紀顧慮演變成風紀案件。
周博彬	2014	基層警察定期強制輪調之研究-以台中市政府警察局第一分局為例	探討基層警察定期強制輪調之研究,次要分析出對於警察風紀、警察工作與警察生活之影響性	風紀問是個人為法規範之情形,而欲透過定期強制輪調要完全改變個人自我之犯罪或違紀傾向無疑是方夜譚,亦為多數訪者就實務經驗所認同的,業務辦人說明定期期強調之機制儘管能表現出風紀預防及防火牆之功能,但無法變個人的為包括酒習男女感情問等。
陳永鎮	2015	公務員貪污犯罪行為歷程及其決意因素之研究	瞭解公務員貪污犯罪特性、貪污犯罪初始、持續、停止階段等行為歷程及其決意影響因素	貪污犯罪行為歷程之初始階段行為,個案基於日常習性交際頻繁、生活糜爛;家庭依附互動薄弱,且有職務較高之簡任官或職權高之個案,婚姻皆有分居抑或外遇而離婚等現象;透過與親近同儕團體及承襲先前經驗,在互動交流中學習貪污技巧。並基於抽象之權慾、同事排擠、升遷、績效,以及追求工作穩定等迷失及具體之情與財慾之財、利、名、情、權等慾望需求動機,誘發初始貪污犯罪行為。

資料來源：研究者彙整

## 二、國外相關文獻整理

表 2-2-3 國外學者有關貪污犯罪之研究整理

研究者	年代	研究結果
奈普委員會 (Knapp Commission)	1973	根據 Knapp Commission 調查紐約市警察貪腐行為的報告內容,其依貪腐程度之不同將之分為「肉食性者」(meat-eaters)及「草食性者」(grass-eaters)兩種類型: 肉食性者是指那些肆無忌憚運用其權力為個人獲利者,雖然肉食性者攫取讓大家注目的賄賂,但他們只占很小的比例,大多數的警察並非如此。草食性者:指的只是在執行工作時偶爾接受贈物。 然而研究發現草食性者才是警察貪腐問題的核心。草食性貪腐行為數目龐大得十分可觀。強烈激發草食性者繼續接受小賄賂,這是由



研究者	年代	研究結果
		於他們覺得忠於伙伴,接受賄賂對於一警察而言乃是表示他是團體中的一員,是可信賴的。而對一新進人員,警察貪腐比保持清廉更容易。委員會並指出雖然肉食者獲得龐大的利益以及囊括新聞版面。但是其實草食者才是問題的核心,導因於其龐大的人數使得貪污成為重大的問題。貪污有個別化,通常會隨地區性質的不同而有不同的機會。便服警察會較制服警察容易貪污;複雜地區的警察,也會比單純的地區的警察容易發生貪污。
Sherman	1974	<p>Sherman 在其「警察貪瀆」研究中討論到有關警察單位的五個制度性所衍生的風紀問題,它們分別是:(1)寬廣的警察裁量權;(2)警察活動的低能見度(Visibility)管理;(3)同儕團體的守密或掩飾;(4)管理上的秘密;(5)管理的不透明化。</p> <p>其依範圍大小及組織與否分成三類</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.爛蘋果型(Rotten Apples):此類型說明貪腐只是一個組織內極少數道德感薄弱的人的個別行為,因為貪腐者數目極少,所以並不構成問題,對整個組織仍是誠實的。本類型相對於以下二種類型,其所牽涉的人數少、貪腐行為個別發生、層次低且規模小。</li> <li>2.普遍但非組織型(Pervasive Unorganized Corruption):此類型說明貪腐行為在組織內是普遍存在酌,但行為者之間並無任何因貪腐面產生的關係。</li> <li>3.普遍但具有組織型(Pervasive Organized Corruption):此類型說明貪腐行為在組織內是普遍存在,而且在警察部門內有組織化的傾向,而且組織已由警察建立起神秘色彩,同時,此類組織需依賴嚴刑峻罰來達到目的。</li> </ol>
上村千一郎	1991	<p>其於「日本的治安為什麼那麼好」研究結果指出:和美國相比較的話,日本做壞事的警察極少。日本國民對警察的惡行非常敏感,傳播界對警察的惡行誇大報導,甚至連警察過去的經歷都任意挖掘出來報導。警察經常被更換工作崗位,尤其是居於監督職位者,其任期很少超過二年,如此可防止其和地方社會勾結,以傷及警察的作用。</p> <p>為防止警察的惡行,日本分別設有檢查制度,致力外部監視警政,其方法為:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1)法務部的人權擁護局,受理有關人權侵犯案件的陳情。</li> <li>(2)警察本部首長及其他幹部一起至府縣議會接受質詢。</li> <li>(3)公安委員會。</li> <li>(4)報導機關。</li> </ol> <p>日本警察不但被人民看成是法的執行者,而且被當做是道德的執行者,因此,會經常注意自己的言談舉止努力做出合乎道德的行為。日本警察不只是本人,就連其家族都很在意大眾的眼光。警察太太會考慮到丈夫的立場,不讓自己和孩子的行為成為丈夫的恥辱,如此,警察的使命感也都擴散到其家族中。在日本,警察一旦發生問題一定成為全國的大新聞,這不只限於現職警察,也包括退職警察在內。這是因為人民普遍認為警察之所以能成為警察,一定具有高人一等的人格。日本警察雖然忠實但絕不消極、呆版,雖然很有效率非常積極,但絕不過分,一但遇上犯罪的事馬上會以毅然的態度去迎接挑戰。</p> <p>由以上研究顯示警察涉及貪瀆弊案,國內、外皆然。由於警職本身職務及工作性質賦有取締、查緝之權力關係,加上違法業者或有心人士從中穿針引線,便容易造成貪瀆案件的發生。然而上述研究也提供了一個社會廉能風氣及個人、家庭對警察職業的認同與肯定的氛圍下,對警察的廉能影響十分重大。</p>
T.Barker	1996	Barker 針對美國南部地區選擇 91 個警察單位的 271 名警察人員,從事實地的訪談研究發現:違反警察倫理的項目包括貪污,及不當行為兩大類。其研究結果為:幾乎沒有一個警察單位可避免不正當的行為。而警察權的濫用、揩油、執勤中睡眠偷勤、過份使用強制力是最

研究者	年代	研究結果
		<p>常見的違法或不當現象；但是強入人於重罪、及直接參與犯罪活動是較不常見的不法現象。</p> <p>從此研究報告中我們亦可窺見警察工作之特殊性於一斑；因為他是代表公權力在維護社會安寧秩序，故而在倫理之規範上必須從嚴，否則就如同此研究報告一般，此種工作很容易造成偏差現象。</p> <p>其並將警察貪污的型態分為八種：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、權威型：獲取免費的餐飲或折扣。</li> <li>2、回和型：從警察的顧客中獲得金錢、商品或服務。</li> <li>3、機會型：從被逮捕者、受害者或犯罪現場獲取未受保護的財物。</li> <li>4、臭包型：從被逮捕者或違規者獲得金錢、商品或有價值的物品。</li> <li>5、保護型：從違規業者中收取利益。</li> <li>6、修飾型：從司法程序中或交通裁罰過程中變更或從中謀利。</li> <li>7、直接型：直接從事犯罪行為，如搶奪、強盜等。</li> <li>8、內部型：販賣工作或升遷機會、消息等等以獲取利益。</li> </ol>
Johnston	1997	<p>其認為貪腐係指「濫用公權力及資源因而獲得私利之行為」，其研究排序出影響警察風紀因素的重要性，系統性因素是導致警察風紀問題發生之主因，其次是制度性因素，最後是個人性因素，其中以工作環境誘因影響最大，其次是單位團體行為，再來是社會風氣和警察素質水準，個人生理心理和黨政特權與關說，最後是警察人事保薦制度、警察文化和警察倫理。</p> <p>其對影響警察風紀的結論：系統論是最主因，其次是制度論，最後是個人論，三者交互影響；員警個人行為往往受到這個環境所接觸到的人、事或物之好壞所影響，此即墨子之「性習染論」。</p> <p>其並指出貪污會使得政府的合法性及降低並減弱政府的負責態度，而因此破壞一國的政治制度、貪污不僅直接對窮國產生影響，還會使社會資源無法公平合理地分配，以致於貧富不均現象日益嚴重。</p>

資料來源：研究者彙整

根據以上國外研究者所提出的研究結論與建議，整理警察貪瀆重點如下：

(一)警察貪瀆犯罪的特質具有隱密性、被害人不明確性、高犯罪黑數及受賄與行賄行為交互影響關係利用。

(二)影響警察風紀因素之三個層面：研究統計結果顯示系統論之工作(執法)環境和社會風氣對警察風紀影響最大其次是屬於制度論之單位團體行為，最後是屬於個人論的個人生理心理因素。

(三)警察貪污犯罪行為係屬白領犯罪之一種，經常濫用警察公權力的角色，在缺乏監督者的情況下，期約報酬從中獲取個人利益。

(四)封閉的組織結構、警察人員的裁量權、司法體系缺乏再往上偵辦的魄力、警察機關之副文化、政府資源有限、需求大於供給等，是影響警察人員貪瀆之原因。

(五)防止警察人員貪污必須透過法治教育、執行管理、降低誘因、創新改革等層面。不單從機關內部機制加以防治，外在控制機制亦是不可忽略。

(六)防治警察貪腐的策略也必須整合行政、立法、司法、考試、監察等各公部門體

系推動相關防治措施，形成有效的外部控制機制。

## 捌、文獻評述

由以上研究人員者的調查研究可以發現，影響警察人員貪污犯罪之主要因素可以歸結如下：

1、個人內在心理因素方面：包括（1）貪財的慾望、（2）投機僥倖的心理、（3）報復的心態及（4）相對匱乏的心理。

2、組織因素方面：包括（1）行政組織及結構上的缺陷、（2）封閉的環境、（3）決策的偏差與反覆、（4）法令的繁多、（5）利益過於集中、（6）法令考量不夠周全、（7）行政作業程序的繁複、（8）民主規範的欠缺、（9）人事制度的問題、（10）防制貪污規範不夠周全及（11）缺乏強有力的肅貪機構。

3、外在環境因素方面：包括（1）民眾有違法之行為、（2）為獲得某些便利、（3）希望與官員建立關係及表示敬意或謝意及（4）社會腐化之風氣。

本研究認為影響警察貪污犯罪行為之因素，則可從個人內在因素、外在環境因素、動機因素、社會控制因素、組織因素等五個風險因子來探討。而控制警察貪瀆犯罪行為的機制可以從上述五大風險面向加以研究。

### 第三節 警察人員貪污犯罪風險歸因分析

警察人員一再爆發結構性、集團性、長期性之重大貪瀆案，顯示風紀問題非一日之寒，對警察暨政府形象及公信力傷害至鉅，然警政機關爆發之前常未有效之防制、發覺、查處，爆發之後追究責任，始發現平日各項考核暨風紀評估未落實。

依據 2007 年法務部研提反腐敗危險因子：許多貪污瀆職案件之發生，均有一定原因與脈絡，究本追源，列舉主要危險因子如后：

- (一)酬庸：某一職務由首長親信輪流擔任，以取得更高職務，此種「洗官」現象，即有可能使政風腐化。
- (二)熟識：公務員與轄區公務相對特定人相當熟識，公務距離逐漸減少，進而相互配合，甚而勾結。
- (三)依賴：公務員辦理公務需要特定人提供情資或協助，久而信賴，喪失分寸與法令分際，如運用線民或黑道人士。
- (四)不法暴力：色情、賭場、賭博性電動玩具及砂石等具有重大暴利，故不法業者往往透過各種管道主動誘惑執法人員，執法人員稍有不慎，極易發生弊端。
- (五)辦案獎金：本於鼓勵公務員積極任事，若承辦人理念不正確，反而為獲得獎金而發生栽贓或相互勾結等不法、不當行為。
- (六)代理：目前相關公務之申辦，允許民眾委託代理業者代為處理者，如專利及建照之申請、土地登記、稅捐、報關、監理及訴訟等事務，分別有專利代理人、地政士、會計師、代理記帳業及律師等代為申辦，而有少數不肖代理人員為達目的，會使用不法方式拜託承辦人員幫忙。

本研究認為，影響警察人員貪污犯罪行為之因素，可以分為個人內在因素、生活負面因素、工作環境因素、動機誘發因素、內外監控因素及組織制度因素等六個方向來探討，茲分述如下：

#### 壹、個人內在因素

##### 一、個人價值觀念偏差

極少數警察同仁因為個人心理因素、價值觀偏差及道德觀意志薄弱等因素，將國家賦予之公權力視為自由運用謀取利益的工具，未能堅持正確的信念及依法行政，抱持投機心理，認為只要怠惰不作為取締違法犯罪，就能從中獲得好處；或認為貪瀆犯罪類型

偵查不易，且業者亦為免遭刁難性臨檢或減少被查獲之風險，願意付出代價，不會主動向有關單位檢舉，而存僥倖心態挺而走險。

又警察工作因工作性質與一般公務人員不同，勤務時段不分晝夜，且服勤時間不固定，常需付出大量的時間及心力執行勤務，以維護社會治安，工作具相當程度之危險性；加上部分警察同仁，無法如願請調回家鄉服務，長年於外地工作，犧牲家庭生活，無法每天陪伴家人，造成與家人團聚機會減少，認為辛勞付出與薪水之報酬間不成比例，致有冒險、撈幾票，換跑道等想法。

## **二、警察之待遇有限**

警察人員之薪水比照公務人員，薪資待遇有限，雖然國家體恤警察人員工作時數過長，動輒日夜輪班，勤務繁重，在現職待遇上，除了本俸及專業加給外，另依據職務特性給予警勤加給、超勤津貼等，確實比起一般公務人員給為優渥。惟退休時之退撫基金，係依年功俸為計算基準，警察人員辛勞一生，屆齡退休時之保障，與一般公務人員基準點相同，因此警察人員在工作上與各行各業者接觸後，就容易產生補償心理，若是其家庭經濟壓力過大，金錢開銷超出其能力所能負擔時，即容易受特種行業之高所得影響，進而遭其收買，導致貪污之犯罪行為。

## **三、家庭生活不協調**

警察人員因工作性質致服勤時段不固定，常常上班至深夜，回家後筋疲力盡欠缺與家人團聚之時間，由於工作時間太長，經常與家人聚少離多，沒有時間照顧家庭及子女，產生了勤務發生困難、與配偶及子女之間缺乏溝通、性生活不協調、小孩品行不良以及外遇等問題。甚或在外發生不正常男女關係，家庭生活的不理想之結果，容易造成員警工作壓力或妻兒對價值觀的改變是故，因此可以發現，家庭生活不協調、家庭結構不完整之結果，容易導致員警之偏差行為。

## **四、貪婪的僥倖心態**

經調查發現，大多數之警察人員貪瀆行為，大多數並非涉案人缺乏金錢而犯案，而是無法克制自己之貪念，抱持著沒有人會知道的僥倖心理。例如臨財起意，以致發生侵占或盜領財物之情事；又如經管機關財物及採購人員，若未能克服貪念，由於機關缺乏完善的作業與稽核制度下，極易造成挪用公款、收受賄賂等不法情事。

## **五、低估被逮捕風險**

由於貪污犯罪具有高犯罪黑數特性，導致部分警察人員認為實施貪污犯罪被查獲之

風險極低，在辦公處所收賄，以合法掩護非法，執法單位查證困難，不容易被發現，收賄或的之益處遠大於被查獲之風險，自認遭查獲及曝光機率低，惟其貪污行為過度信賴業者，自認具有主導權，慘遭業者出賣，自認風險低，未加評估、不具風險概念，被捕後才思考風險及刑度；亦即員警明知刑罰重，基於獲利仍實施犯罪，以致觸犯貪污犯罪，可見員警常其對於貪污犯罪被查獲之風險判斷錯誤之情形。

## **六、知法犯法的心態**

警察人員面對各種誘惑，僅以其個人思維，加上在單位過去所看見之案例加以判斷，認為其所為並非為貪污，僅為一般違法行，或是存有不易被發現之僥倖心理，因而知法犯法，以合法掩護非法，基於對於法律之錯誤判斷，在認知觀念上自認未違背職務，以致觸犯貪污犯罪。陷入貪瀆犯罪深淵。

## **七、具備反偵查能力**

警察人員貪污犯罪除了擁有一般白領犯罪不易遭到察覺的特徵之外，更由於警察職務上的特性，故熟悉所有犯罪偵查的方法，其「反偵查」的能力更造成查處上的困難。

## **貳、生活負面因素**

### **一、個人生活習慣(素行)不良**

警察職業工作壓力大，勤務不分晝夜，動輒日夜輪班，部分員警為排遣壓力，加上在外駐地無法返家，易發生酗酒、賭博、不正常男女關係等生活負因問題。

### **二、經常出入不當(風紀誘因)場所**

少數警察人員由於生活習慣不良，經常出入不正當場所，加上缺乏金錢觀念，生活奢靡，入不敷出，沉溺於享樂，不知節制、生活不正常交友廣闊；又因日夜輪班等執勤方式，造成生活失序，加上社會接觸面廣，易成有心人士籠絡討好對象，在外駐地無法返家等情形，易發生酗酒、賭博、不正常男女關係等問題，如此一來額外之開銷增加後，只好藉由增加薪水以外之收入來支應，而對外勤員警來說賺取外快最容易的方法，即為收受賄款，貪污犯罪因此產生。

### **三、員警交往關係複雜**

部分員警與轄區不法業者平時往來密切、交往複雜，或與業者間有借貸關係、或要求業者代為支付某些開銷，致易受業者請託影響。另業者為爭取更高業績收益，遂利用

主動之模式透過各種管道與員警接觸，促使員警涉入貪瀆犯罪。

#### **四、投資理財不當**

部分警察人員，缺乏財務管理及投資理財之觀念，利用自己的薪水在外參與投資，因缺乏投資之專業，導致往往投資失利，理財不當導致投資失利之結果，負債無法支應，致使員警容易就其所職掌之業務範圍內，被動甚至主動接受不法業者之行賄，尋求利益之交換。

#### **四、家庭經濟壓力過大**

警察人員因工作性質致服勤時段不固定經常與家人聚少離多，與配偶及子女之間缺乏溝通、性生活不協調、小孩品行不良以及外遇等問題，家庭生活的不理想之結果，容易造成員警工作壓力或妻兒對價值觀的改變，是故常導致在外發生不正常男女關係，離婚後消沉喝酒，吃喝嫖賭，進出賭場，導致開銷過大，若是家庭經濟負擔超出能力所及，很容易“寮落去”價值觀，易被物質、精神染污，導致貪瀆行為之可能性必定大增。

### **參、工作環境因素**

#### **一、接觸不法業者機會增多**

現代社會人與人之間互動頻繁，有良好的人際關係，對個人事業與前途發展，有很大的幫助，但是一味發展人際關係，而不知擇良友而交，則易受損友所害。因結交酒肉朋友，受人利用，而誤蹈法網的案例，不勝枚舉。

警察人員因勤務特性，在日常生活除公務之外，常接觸不法之徒及聲色場所，其交際應酬頻繁，主要應酬對象大多為熟識的廠商或周遭別有所圖的損友，誘因亦容易增多，近年來警察人員涉及貪污犯罪，往往因其交往複雜，誘於財與色而無法自拔。

#### **二、社會不法業者之陋習**

警察人員大多數從事外勤工作，與民眾的生活起居息息相關，而倘若社會上瀰漫著唯利是圖的風氣，導致人民在與警察機關有業務往來或警察人員為民眾處理事件之際，人民認定使用行賄之旁門左道加以疏通，必定能夠獲得有利於他人的資源與方便程度，此種風氣一旦成型，自然提供了警察人員更多的貪瀆機會。

例如地方不法業者依照一、二十年之行規，在轄內經營不法行業，或是有工程營運，為了與轄區之派出所及交通隊等保持好關係，減少被開罰取締之機會，所議會假藉各種

名義、巧立名目，以超乎社會常情且不合理之餽贈，致贈轄區派出所禮金或禮物等，餅能因此做為利益交換。

### 三、傳統餽贈文化之盛行

在我國傳統文化及國情，逢年過節送禮或邀宴稀鬆平常，在我國社會文化中，應邀飲宴應酬、贈受財物習性不易革除。在警察機關體系中，部分警察人員亦受不良傳統文化影響，請託關說、飲宴應酬、贈受財物等習性亦迭有所聞，心存不軌之廠商為順利取得其營利之所需，自然常巧立名目邀以飲宴與餽贈而收受，久而成習，形成收送餽贈之惡習文化而盛行，這種禮多人不怪之社交禮儀有如賄賂的對價關係，且饋贈與賄賂本難以分辨，極易造成貪污行為發生。

### 四、親友間人情關說壓力

我國傳統文化講究人情事故，遇事處理以「情、理、法」相沿成習，平日遇事習慣請託相關人事關說，而各級警察機關強調營造良好警民關係之政策，遇到業主或親友經營之行業，常常產生包庇之情事，造成惡質化的風氣。

警察人員於執行職務時，動輒遇到同事、朋友之間關說之壓力，基於在機關內怕被同事排擠的心態下，員警難以推托拒絕，以致在執行職務時，予以配合廠商或業者之要求；另基於親戚或友人之請託，基於獲得朋友的好處或情誼而幫忙，對違法行為給予通融放行、甚或涉犯圖利，導致公權力不彰。

### 五、民代等政治勢力介入

由於地方政府警察機關預算受制於地方縣市議會，而民意代表偶與非法業者之關係良好，甚至插股投資，業者每遇警察告發取締，隨即動用關係請民意代表到場關切，影響警察行使職權，導致對不法業者之違法行為給予放行，而業者為感謝員警手下留情，則以規費表達其謝意，滋生風紀、貪瀆案件。

蓋警察人員執行職務時遭遇之政治壓力方面則大多基於民代，按各級民意代表為選舉經費籌措或爭取選票時，常發生為利益團體違規查察時介入關說，並以警察單位預算刪減及議會質詢刁難警政主管等權力為要脅，因民意代表掌控警察機關預算權、質詢權，常給承辦公務員本人或公務員服務之機關首長、長官施加壓力，而部分警察主管為企求預算經費得以順利通過，往往屈從與民意代表私下交換條件，給予某種便利或利益。此種由上而下之壓力，迫使基層員警承受相當大之困擾。



## 六、業務上行政流程繁複

政府機關於制定行政法令時，法令考量不夠周全，所制訂之法令難以令人民遵行，造成行政作業程序繁複，且法令之新增與修定不夠明確，此時行政作業程序如同關卡，如強制執行，只有迫使人民行賄以求過關，此時民眾往往為了早日達成目標，往往不惜賄賂警察機關內有關權責人員，如此就容易讓承辦人得以進行檯面下的作業，或因能有各種選擇法規而產生極大之裁量權，造成承辦人員有較多之機會索賄貪瀆。此時警察人員若無法抗拒金錢之誘惑，抱著不拿白不拿之心態，以職務上權力貪圖不正當利益，就容易造成貪污現象。

## 肆、動機誘發因素

### 一、員警自我控制力低

貪污之涉案員警常有恥感度不足而低自我控制之情況，不法業者為求本身生存及免遭取締，大多以「送錢」保平安，且常用各種方法讓警察人員漸漸陷入陷阱，從接觸、熟識途徑、收受賄、攏絡員警，轉而請員警通風報信、代查車籍資料、員警入股、勾結等，終至愈陷愈深，為其所用，員警若欠缺法紀觀念及警覺心，對業者賄賂及關說未能第一時間拒絕，則容易造成貪污犯罪行為。

### 二、業者貪圖利益主動攏絡

現今社會風氣笑貧不笑娼，少數不肖業者為圖私利，利用各種管道來爭取警察人員的暗助，常以女色、金錢來誘惑意志不堅的警察人員，以致相互勾結、圖利、索賄等違法案件，時有所聞。

業者為確保龐大非法利益，往往會透過與具有裁罰權限者熟識或隸屬關係者，建立良好關係，創造與其接觸之機會，透過年節甚至定期進行餽贈、飲宴，以主動製造接觸機會之方式，與管區員警建立熟識情誼，再以正常社交禮節名義使之習以為常而接受，進而利用此種模式主動創造行賄機會

### 三、員警相互轉認識違法業者

有些員警欠缺法紀觀念及警覺心，除了對於業者賄賂及關說未能第一時間拒絕，甚至媒合業者與其他員警接觸與關說，轉介認識不法業者，甚至不同單位之間的員警互相轉介認識，久而久之，演變為同流合污，形成集體性貪瀆，使貪瀆問題難以根治。

例如業者為了避免其經營之不法行業遭警方查緝或告發，除最初直接或透過關係向

管轄之轄區員警主動接觸，認識進而行賄以外，對後續接任之員警，亦請曾收賄之員警代為居中聯絡，介紹認識而行賄，衍生為集體貪汙行為。

#### **四、警察協辦干預性勤務龐雜**

警察法定主辦業務以治安與交通為主，然各行政單位推行業務往往請求警察協助，縣市首長或是公務部門也往往以警察較具有執法取締之強制力要求警察協助執法，造成警察人員協辦業務超量。

惟警察之協辦工作許多涉及「干涉」、「取締」等強制行政作為，尤其是牽涉罰金裁量職權者，由於種類繁雜，容易滋生弊端，導致風紀誘因難以根絕，而不肖經營者為謀取生存機會，常無所不用其極對相關員警施以威脅、利誘、施壓、關說或請託等多重手段，增加警察收賄貪污之機會。

#### **五、專責裁量權過大引發機會**

警察人員工作本身具有職權及裁量權之因素，基於行政裁量權空間大，違規、違法受裁量之業者或民眾為求順利營業獲利，或為免於被裁罰而爭相阿諛奉承、予以明(暗)示承辦人員參考其所提建議而擬辦，以其專業性與工作執掌結合，利用其專業裁量權限，採以不積極查核模式，讓違法業者、廠商有行賄之機會，促使貪污犯罪行為發生。

部分民眾遭遇警察攔檢或取締等作為時，為求不被取締等保全自身利益，則冀圖適用有利於己之法令，乃設法向承辦員警或執行稽查之警察關說行賄以求輕罰或不予告發，承辦員警亦瞭解裁量權為自由心證，執行過當與否之認定困難，導致其自由裁量權過寬，間接引發警察人員貪污收賄之機會。

#### **六、專案勤務衍生弊端**

部分警察單位為求提高取締色情績效，有以編排「專案勤務」方式執行，專案勤務人員為各警察機關為因應臨時專案績效需求而編排之人員，平時除戶口查察及專案勤務外，不與其他同仁共同擔服共同勤務。

雖然專案勤務人員多係經主管精挑細選工作能力強者擔服，且經行政程序報准，唯因生活較不規律正常，接觸外界事務廣泛，遇到風紀誘因機會較多，且以績效至上結果，容易因爭取績效鋌而走險，稍有不甚極易以身觸法，加上與一般勤務制度脫節之結果，單位主管監督不易，難免衍生貪瀆弊端。

#### **七、退、離職員警引誘現職人員**

實務上常見因涉嫌貪污瀆職案件遭停、免職或是退休之員警，利用其過往與轄區不

法業者熟識的機會，作為與現職同仁的媒介，引誘現職員警包庇不法。

## 伍、內外監控因素

### 一、機關內督察系統未能發揮功能

警察機關為了防止貪瀆情事的發生或警察人員違反風紀的行為，機關內部訂有「警察機關廉政實施方案」、「警察機關廉政實施方案-全民反貪宣導活動實施計畫」、「端正警察風紀實施規定」及「風紀誘因場所評估與防制作業」等相關規範，並將靖紀工作採取常態化方式實施，目的是想藉以機先防制各類風紀案件之發生。

惟警察人員貪瀆案件之發生仍時有所聞，各警察單位雖依規定每月實施風紀高危險群員警清查、列管及輔導，並責由各單位主(官)管定期辦理各項考核工作，惟貪污案件涉案之人員大部分均非平時列管人員，顯見此預防工作，無法深入反應員警之真實風紀狀況。

加上公家機關常有家醜不可外揚之駝鳥心態，單位主管為維護機關信譽，並維持單位主管的權力，因此對於屬下違法違紀行為多加以掩飾不願外界知悉，造成督察體系未能發揮作用。

### 二、機關外部司法體系效果不彰

機關外部之監控機制更為另一防貪角度之防制面相，尤以檢舉人及司法偵查機關之監控機制最為具體，由於單位內部督察系統蒐證查處不易，甚或因督察系統或主管人員鄉愿心態，致使功能未能有效發揮。因此，單靠警察督察系統或主管人員之監督，在防制警察人員貪瀆弊案方面難以完全奏效，故由外部監控體系，例如廉政署在各縣市地區，派駐肅貪調查組或將政風機構獨立於機關外，遏阻行賄及警察人員要求賄賂之不法行為。

### 三、欠缺專屬的監督機關

貪污案件為智慧型犯罪，證據取得不易，加上警察本身即屬執法人員，知道法律漏洞及管理之死角，使對於具備專業知識或身處特定職位而掌握資訊之警察人員來說，規避監督為輕而易舉之事，由於業務上欠缺專屬監督機關，貪污之警察人員往往視監控機制為無物，專業資訊掌握不如警察人員，導致監控機制未能發揮效能。

### 四、民眾與媒體未能有效監督

在社會快速發展、全民意識高張及大眾傳播媒體無遠弗屆的今日，只要民眾或媒體發現警察有違法、違規情事，常見民眾投書檢舉或向民代、媒體反應，，靠全民及大眾傳播媒體的共同監督，才能使警察人員時時惕勵、自主管理，以收全面防制警察人員貪瀆之效。

媒體對於公行政部門之惡行惡狀加以報導，本應係利用其監督制衡的功能，使公務人員注重自身言行舉止，然而在現今媒體報憂不報喜，有賞無罰的風氣下，「好事不出門，壞事傳千里」，表現良好的警察同仁至多佔據報紙版面的小角落，媒體遇警察貪瀆情事，則往往大篇幅報導，如此長期下來，失去了對於警察之監督作用。

### **五、主管層級領導統御功能弱化**

所謂上樑不正下樑歪，警察機關的主管所扮演之角色極為重要，警察機關向來秉持單一性之指揮原則，亦即必須由一個首長全權指揮，而下級警察也只向一個上級機關負責，警察機關在單一性指揮原則下，主管層級如果對一般或列管員警之輔考常流於形式，未能勇於任事、落實執行輔導及考核，且未能導正價值觀念偏差員警或影響其他員警機先反應機關內部違法、違紀情資，以致未能發現此類員警違法行為，由於主管層級領導統御能力弱化，致未能有效遏制員警貪污案件發生。

### **六、機關內部輔導考核未落實**

警察機關外勤單位主管幹部任務繁重，除勤務時間督促屬員勤務與工作外，非勤務時間以及輪班制勤務下，不易落實考核監督屬員之生活言行。考核是主官（管）對屬員就工作績效與工作態度綜合觀察，經思考後提出之評價建議，一般而言，工作上表現可得而觀之，較易於考核，惟對於私下個人生活、品操方面，因屬私領域範疇，則不易考核。發生重大風紀案件，常發現違法違紀員警之平時考核內主管對工作表現有具體評價，若非遭檢舉或風聞，對於品操及私下生活表現因無法深入了解，往往以工作表現的考核代之，而未有具體明確之評價

### **七、未能果斷淘汰風紀顧慮員警**

許多警察人員貪污案件之發生常發現單位主管對屬員警之生活已然脫管，雖然案件爆發前均瞭解或風聞該等員警私生活不佳或有涉案傳聞，但未適切糾正，沒有作為、默許，終於導致放任事件發展到不可收拾地步，常發現涉案員警早已列風紀顧慮輔導對象，但由於主管及機關督察系統仍然有鄉愿心態，未能有效落實輔導考核，隊有問題之員警斷然淘汰，機先防治，且員警本身不知反省，潔身自愛，促使員警再犯。

## 八、現行法律制度規範不健全

貪污案件具有高度秘密性、技術性、智慧性，屬於一種智慧型犯罪，犯罪者透過各種管道洗錢或利益輸送，犯罪證據取得不易且無法證明貪瀆的對價性，在事過境遷後證據的保存與追訴，均十分困難，因此許多貪瀆案件的偵辦常常陷入膠著或曠日費時不易定罪的窘境，進而降低了貪污人員被查獲的風險。

貪污犯罪之構成要件嚴格，且由於貪瀆罪法定刑度較重，法官對於證據能力或證據證明力，每採取較嚴格的心證門檻，造成定罪率偏低之現象，自然造成貪污之員警心存僥倖，認為證據不足無法定其罪狀之心態。

## 陸、組織制度因素

### 一、同僚之間姑息的鄉愿心態

我國深受私人感情及家庭主義意識的影響，認識的人彼此存有護短的心，當機構內有同仁發生貪污情形，大多數同仁除非在事態嚴重，非萬不得已的情況下，才會同意移送法辦，否則雖有不法情形，仍然設法大事化小，或予以改過自新的機會，以私了或行政懲處結案，這種家醜不外揚的心態，助長了貪污行為的發生。

警察機關內貪污不法案件的發生，如主管不予包庇或同事間能多加規勸或勇於舉發，則可以防患未然。但是同仁普遍存有姑息鄉愿的心態，即使發現違常徵候，也認為事不關己則一味姑息，終致發生重大貪瀆不法案件。因此，若明知其他員警有貪瀆情事，亦不會主動舉發，以免成為同事口中之告密者(抓耙仔)。此外，擔心檢舉後承辦人員無法確實保密，亦是貪瀆歪風無法抑制的原因之一。

### 二、機關內集體收賄副文化影響

警察機關早期存在收賄之陋習，如早年盛行特種營業者每年三節紅包給轄區派出所勤區警員、主管或總務等白手套人員，再分配給派出所內員警，形成收賄之共同體，機關同仁為求加入團體，只能選擇融入次文化團體，產生大家均是如此作為時就會沒事，造成機關同仁沒有不貪污的自由，不同流合汙可能被排擠，只好入境隨俗，形成集體性貪瀆，警察人員在這些負面的警察次文化與警察工作環境之間的交互影響下，形成一種共犯結構之現代投名狀，造成貪腐問題日趨嚴重

### 三、任職單位曾經發生貪污事件

環境會影響人，在一個廉潔的機關環境中，受良好風氣的制約，即使想貪也不敢貪。

反之，機關內部若貪瀆成風，清廉守法人員受到排擠，也會形成劣質的機關文化。

依據調查顯示，任職之工作單位如過曾經甚至經常發生貪污犯罪之案件，該單位內部之成員就容易習以為常，此時就有可能循曾經同儕的途徑而陷入犯罪之淵藪。

#### **四、警察機關人事陞遷制度不健全**

警察職等偏低，升遷管道狹窄，依警察人員人事條例設計之警察人事制度，警(隊)員及警官職等比軍職人員及一般行政公務員為低，與行政公務員同階之官警比例亦偏低，造成升遷不易。而一般警員在未考取中央警察大學前，畢業後至多僅能升至巡佐(小隊長)，絕大多數的基層員警在警大窄門無法進入，升遷管道受限，升遷無望，即容易轉向謀取其他報酬，以補償其心理期望。近年來儘管警察組織人事制度已經教過往進入合理化及正常化，惟升遷制度之不健全仍影響警察人員風紀士氣甚鉅，

#### **五、機關管理階層領導力不足**

對於強調官階層級的警察機關來說，主官(管)對於部屬的影響力甚為顯著。雖然警察工作環境的特殊性及警察組織次文化的潛移默化，會影響警察組織內部人員的行為，但是警察組織中的領導者卻是外在工作環境與內部組織文化的關鍵樞紐，領導者以身作則是提升警察風紀的重要核心，因此，倘若警察機關的領導者，未能以身作則，堅守警察倫理標準，則機關組織內部自然會產生貪腐之風氣，從而難以組織廉潔的警察組織。

#### **六、法紀教育欠落實**

警察機關若未能落實法紀教育之加強與廉政宣導，灌輸同仁法紀觀念(含貪污治罪條例、不違背職務行賄罪、行政院及所屬機關機構請託關說登錄查察作業要點等規定)，定期收集各單位發生之案例，彙整後編成案例教材手冊，則容易造成單位少數同仁對於法律之錯誤認知，在觀念上自認未違背職務，以致觸犯貪污犯罪，影響行為違法性之正確之判斷。

#### **七、人員選任制度不周全**

今日我國警察人員採用國家考試方式作為取才手段，然而採用考試制度固然對於人員從事警察工作之判斷具有一定的評判標準與公平性，惟對於該人員本身的品格性向方面則無從考據，倘若因此造成一定數量擅於學業卻道德低落者進入警界，勢必提高未來警察機關弊端發生的風險。

## 柒、警察貪污犯罪風險歸因

綜上所述，五大部分相關風險因子之整理(如圖 2-3-1)：

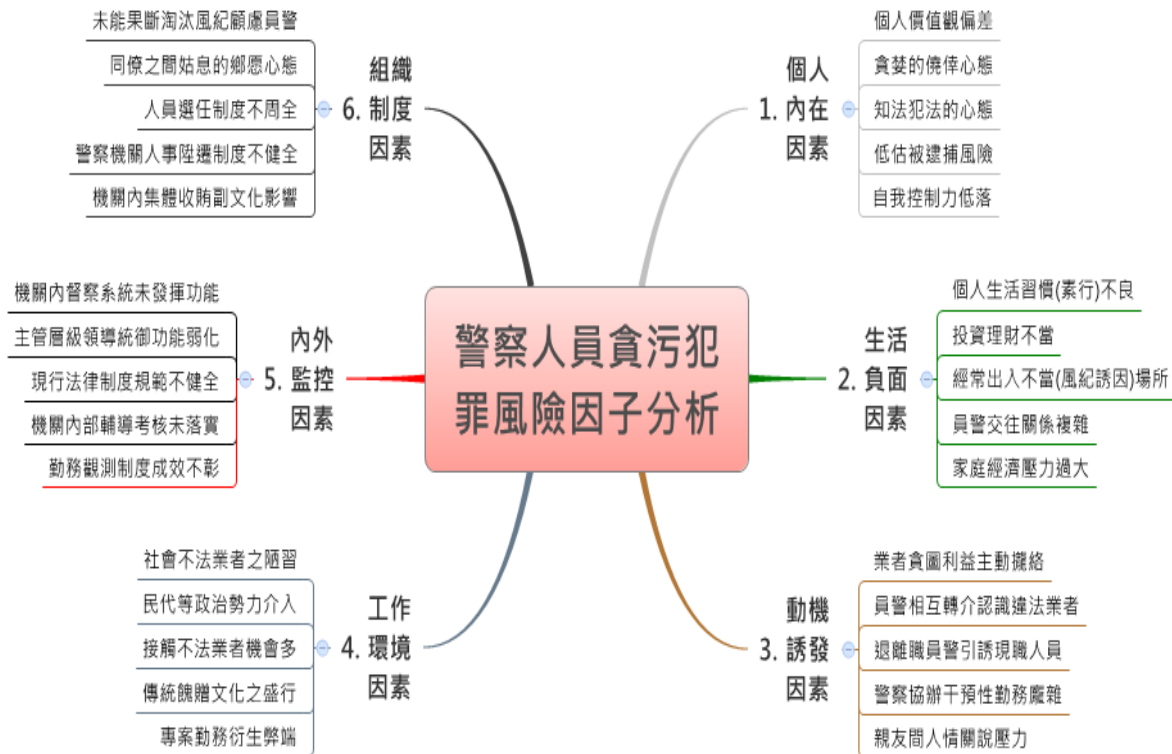


圖 2-3-1 警察貪污犯罪風險因子分析心智圖

資料來源：研究者繪製

## 第四節 警察人員貪污犯罪風險預防策略

貪污乃是各國所共同面臨的犯罪現象。貪瀆犯罪不僅侵蝕國本，更使得一般民眾對政府的信心與信賴產生動搖。由於貪瀆犯罪具有高度的隱密性，往往不易被察覺，縱使事後被揭發，亦可能因相關事證物證（包含不法所得）早已被刻意藏匿，常使得檢調單位難以查緝。

國外對於警察貪污犯罪之預防策略成效不一，惟各國所提出之犯罪預防策略，均有其各自之國情特點可供我國借鏡。其中新加坡、香港及美國的警察機關其預防貪腐之成效，備受國際間之推崇，以下即自該三國之預防策略及實務經驗，探討我國之警察職務犯罪之預防機制。

### 壹、國外貪污防治策略

#### 一、新加坡防制警察貪污之策略

新加坡警察組織過去在英國殖民時代，因待遇低、工作環境惡劣、新進人員篩選鬆散及教育訓練不足，導致貪腐狀況亦相當嚴重，新加坡警方為減低貪腐之誘因，並積極防制貪腐之發生，採取以下幾種策略，茲說明如下：(呂文廷，2010)

1.定期輪調制度：居於風紀誘因較較大工作位置之員警，如刑警、情蒐人員等，每三年就必須定期輪調，減少貪污之機會。

2.財務狀況之考核：新加坡員警必須從消費者信用局(Consumer Credit Bureau)提出信用證明，來評估個人的債務情形做為職務調整之依據。

3.財產申報制度：與其他公務人員一樣，員警每年須定期報告財務狀況，假設未誠實報告將會遭受調查或處分。有些員警為了逃避財產申報，往往選擇辭職或退休，此種財務情形之調查主要是為了選擇合適的人選加入新加坡警方，早期灌輸正確道德觀念，防止日後以貪腐方式解決債務問題。

4.定期實施毒品檢測：新加坡警方定期針對所有警察人員隨機檢測有無毒品施用情形，防止警察人員有易於犯罪與貪腐之生活型態。

5.召開倫理研討會：新加坡警方自 2002 年起，每年定期召開「倫理研討會」(Ethics Seminar)，參加研討會人員包括高層人員、員警幹部、督察人員等，亦會發放如「倫理決策引導」(Guide to Ethical Decisions)等防貪手冊予員警，藉由倫理原則及實例之介紹，使員警在平時即可作出符合倫理之正確決定。



## 二、香港防制警察貪污之策略

香港擁有世界上最廉潔專業之警察組織，廉政公署與香港警察在反貪倡廉工作上為密切的伙伴關係，香港廉政公署「執法、防貪、倡廉教育」之反貪原則正是香港警察之主要反貪策略：(林佳世，2005)

1.執法方面：香港警察與廉政公署設立聯絡管道，由警察及廉政公署高級官員所成立之「警廉聯絡小組」商議有關共同打擊貪污事宜，包括執行上爭議的溝通改善，這些良好的互動使警察與廉政公署得以從內部與外部同時打擊貪污。

2.防貪方面：香港警務處成立「防貪小組」積極面對其內部之貪污問題。防貪小組由香港警務處長高級助理擔任主席，成員還包括廉政公署防止貪污處的高級官員，以期在防貪策略上取得共識。

3.倡廉教育：廉政公署另一項重要的工作就是定期舉行防貪講座，向現職警察人員提供防貪教育。透過防貪教育課程，基層警察人員掌握了拒絕貪污誘惑的知識與技巧，高階警察人員亦能在員警貪污防治管理方面有所了解。

## 三、美國防治警察貪污之策略

美國紐約市警察局局長墨菲(Commissioner Patrick V. Murphy)在擔任紐約市警長任內致力於將警察組織內貪污文化轉變為全體反貪污之觀念，墨菲提出「嚴密監控」與「建立反貪觀念」二大策略試圖改善警察機關內貪污文化，一方面運用強制方案迅速的嚇阻貪瀆的進行，另一方面則以道德再教育方式改變原本貪瀆風氣。「嚴密監控」係為迅速有效的雷厲制止目前仍在進行中的員警貪污行為；「建立反貪觀念」則著眼於改變貪污次文化，希望能迅速有效灌輸反貪觀念，有效防範此行為發生於未來，並有效改變組織整體性的貪瀆文化。

紐約市警察局在防貪之策略上以「防制警察貪污發生如同防制犯罪」的理念為中心，強調：1.及時而正確的情報(Timely Accurate Intelligence) 2.迅速地派員調查(Rapid Deployment) 3.運用有效地策略(Effective Tactics) 4.澈底的追蹤管制(Relentless Follow-Up and Assessment)，並發展出「E-D-I-T」及「廉潔測試」兩大防貪之策略：(王玉民，1993)

(一)E-D-I-T：在疑有警察貪瀆的地區執行肅槍、緝毒等執法(Enforcement)工作，經查獲違法情事時，辦案的督察人員對犯罪嫌疑人深入查證(Debriefing)其犯行有無其他警察人員庇縱或牽涉其中，一經獲知有警察涉案之情報(Intelligence)，即交調查人員深入查處，必要時對於鎖定的目標對象(涉案警察)以釣魚的方式加以偵測(Targeted Testing)。

2. 「廉潔測試」(Integrity Test)：廉潔測試是一種刺激行為，藉由人為的預設狀況，以測試員警是否能遵循相關的法令規定(吳仲明，2002)。通常在實施前，必須於保密狀態下，由政府官員針對典型易滋弊端的狀況，設計一些模擬真實情境的橋段一如毒品交易，並使受測者有機會接觸該情境；而在過程中，管理人員必須監控受測者的行為反應，此除可避免不當限制受測者在測試期間的自由外，更有助於日後刑事訴追或行政檢討的效用。

## 貳、國內貪污防治策略

警察風紀的良窳不僅是警察工作品質的基礎，更是人民是否信賴政府的關鍵，惟警察的警察貪污的因素及類型手法相當多元，則如何予以有效防制是我國長期以來不停探討的議題，茲就我國目前警察機關內負責警察人員貪污犯罪預防及查處之「督察機構」及「政風機構」所採取之防制作為，並參酌國內外理論及實務上之經驗，針對「個人內在方面」、「外在環境方面」、「動機因素方面」、「社會控制方面」及「組織因素方面」等五個方向來探討我國防治警察人員貪污之策略，茲分述如下：

### 一、個人內在方面：

1、**強化在職人員法紀教育**：利用各種集會或常年訓練是實施警察人員法紀教育的最佳機會與場所，經由不同的訓練與實踐，使員警有正確的認識，久而久之當能形成良好的規範。警政署督察室藉由深入分析員警違法違紀案件態樣，研擬案例教育及專案報告，將反貪腐等廉政教育課程，列入常年訓練實施，並定期邀請檢察官擔任講座，將法紀教育及反貪案例等內容，以活化應用的方式，將廉政倫理觀念內化成為警察文化的一部分，教育員警知法守法之精神，養成警察廉潔自持之修為。

2、**落實初任警察人員職前教育**：為求強化警察人員本身之行政倫理、法紀觀念，以期能在法令規範之下，依法行政及處理相關業務，使初任警察人員於接受訓練時，強化瞭解爾後公職可能遇上之貪瀆案例及因應對策，處理流程與諮詢管道，避免非自願性之貪污犯罪發生，提升正面拒絕貪腐能量。

3、**對機關初任人員施以個人性格特質檢測**：對於機關之新進人員(包含初任警職、新進之約聘僱人員等)，除將各種規範、法令、做為及諮詢管道告知新進之機關同仁後為找出疑為高危險群，予以適時之關懷及協助，在其面臨壓力、誘惑之際，抑或欲實施貪污犯罪之時，能及時的伸出援手或制止，不致淪為觸犯貪污犯罪，施以人格特質之檢

測，以瞭解其性向特質，防杜於機先；此外，於中央警察大學及臺灣警察專科學校實施警察人員教育訓練時，著重品格道德教育，注重學校輔導教育，派補正式輔導教師或心輔社工師，落實品德教育及諮商輔導，將品格道德列入在校甄選評量部分

**4.定期舉辦員工與眷屬互動相關活動：**經研究發現警察人員涉嫌違犯貪污犯罪之日常活動與生活方式，大多呈現生活方式以交際應酬頻繁、生活糜爛，導致在婚姻狀況上，依附力與家人互動少薄弱、隱瞞家人收賄情事，而夫妻情感不穩定，與配偶間感情生變，導致分居、外遇、婚外情之特殊現象。藉由機關落實機關凝聚向心，培育正當休閒活動之機制，定期舉辦員工與眷屬旅遊或相關運動或活動，透過活動瞭解員工夫妻互動狀況，建立良好的生活模式，若為有異則需主動關懷並強化凝聚機關與家庭依附力，遏阻不當交際應酬，列為高度關懷對象，促使凝聚機關依附力、家庭依附力，去除不良惡習。

**5.改善警察人員待遇：**經濟因素乃是人民從警之主要原因之一，而由於警察對於國內治安握有絕大的影響力，且所處理之事務與人民息息相關；故警察待遇應予提升，使其滿足現狀並為了保有現狀而拒絕與貪污腐敗沾上邊，如此方能有效改善警察之風紀問題。改善合理之薪津待遇，使警察之工作特性與其勤務時間有較合理之比例調配，合理之薪津待遇才能有效安定警察人員之工作情緒及豐富其安老保障，使之無瞻顧之心，杜絕貪墨慾望。

## 二、外在環境方面：

**1、規範警察人員與特定對象接觸交往之情形：**警政署為使各級警察人員嚴守紀律，明確規範警察人員非因公不得與特定對象不當接觸交往，廣徵臺灣地區基層員警意見及社會民意並蒐集日本、新加坡等國家警察人員與特定對象接觸相關規定，經警政署及內政部相關單位多次研商，於 99 年 7 月 12 日函頒「警察人員與特定對象接觸交往規定」（警察人員與特定對象接觸交往規定，2010）

該規定警察人員與特定對象接觸交往，採「原則禁止，因公許可」方式辦理，即警察人員除法令另有規定外未經核准，禁止與治安顧慮人口、不良幫派組合分子、經營色情、賭博、破壞國土及其他不法業者，以書面、電信通訊、面晤、參與聚會、婚喪喜慶、飲宴應酬等方式進行之聯繫、交際行為；警察人員因公務上之必要，需與特定對象接觸交往時，應事先以書面載明必要之原因經警察機關主管長官（分局長或其相當職務以上長官）核准後實施，實施後 1 日內，應將接觸交往經過以書面報告陳核，因緊急特殊情況應先以電話向警察機關主管長官報准實施，實施後應於 12 小時內，將接觸交往經過以

書面報核，不知情而與特定對象接觸交往，知情後應立即以書面報告陳核。接觸交往之地點，以特定對象住居所、事業處所、營業場所或公眾得出入場所為原則，不得於色情、賭博、涉毒等及其他與犯罪有關之非法場所為之。經核准與特定對象接觸交往時，不得有收受賄賂、圖利、洩漏公務機密、賭博、涉毒、接受餽贈、不正利益及其他違法或違反職務規定之行為。警察機關主官(管)應隨時追蹤，督察及政風單位亦得對本規定執行情形實施查核，若有違反依規定懲處或移送司法機關偵辦。

又該規定第 8 條：「警察機關主官(管)應隨時追蹤核准之接觸交往內容,督察及政風單位亦得對該機關執行本規定情形實施查核。」是以該政風室亦依規定,與督察室共同辦理相關查核作為,要求員警必須與特定對象劃清界限,嚴正執法,避免衍生貪瀆等風紀問題。綜上,從社會學制度主義之角度觀之,即期待藉由制度之建立,內化行動者規範能與制度角色相符合,使此一標準化、透明化之制度影響行動者之行為,達到組織預期的目標。

**2、落實請託關說登錄：**為貫徹建立廉能政府，將請託關說制度化、透明化及登錄標準化，使各機關首長及相關同仁在處理業務時，有清楚分際，行政院於 101 年 9 月 4 日爰訂定「行政院及所屬機關機構請託關說登錄查察作業要點」，要求所屬公務員遇有「請託關說」、「贈受財物」及「飲宴應酬」等三項事件，應婉拒並做書面登錄，簽報長官並知會政風機構的措施，目的在便於查考及預防貪污。

在警察組織中，由於員警本身為執法者，在執法過程中，與民眾接觸頻繁，難免接受請託關說，有較多的機會利用職權圖利自己或他人，為免圖利或賄賂情事的發生,自應接受公務員服務法等規範的嚴格限制，因此警政署嚴格要求所屬機關落實請託關說應知會政風機構登錄建檔等規定，包含有關行政程序外之接觸及請託關說等之簽報知會及登錄制度。

**3、防止員警非因公涉足不妥當場所：**員警非因公涉足不妥當場所常容易衍生出風紀問題，包括被業者引誘吸引包庇貪污等，致生重大案件有損警譽及形象，故為防微杜漸，不定期的進行臨檢、掃蕩、風紀清查都是必要的防範措施。

**4、明確制訂相關案件現行作業處理流程：**為落實相關廉政倫理規範之要求檢討現行的法規及作業程序之內容有無欠周延具體，或窒礙難行，或適法有問題者，諸如採購法最有利標制度即可能遭有心人士以行賄採購評選委員而達得標承攬情形，另應建立並定期或不定期檢討機關現行的相關作業準則、標準作業流程等，要求員工貫徹執行，才能使員工建立依法行政的正確觀念，避免誤蹈法網。

**5、定期清查風紀誘因場所：**警政署為澈底清查並積極取締風紀誘因場所，落實員

警風紀狀況，針對風紀誘因場所策定相關防治措施如下：(1)風紀誘因場所之律定，由分局級警察機關督察單位審議及主觀核定後，陳報警察局列冊備查。(2)依據風紀誘因場所之性質，結合各項勤業務，實施臨檢及取締。(3)由各警察局副主官或督察單位主管擔任召集人，督導執行，並視狀況需要，展開區域性大規模取締行動，對歷久無法根除之對象，實施全面監控，遇有不法查察究辦。(4)各級警察機關應對各地區風紀誘因場所，不定期實施探訪，並隨機督考，以防有員警涉案狀況。

**6、實施風紀探訪：**各警察機關依據警政署規定辦理風紀探訪工作：(1)針對有風紀顧慮或風評欠佳之單位、員警及風紀誘因場所，每個月探訪一次以上，發掘實情乙蒐集違(2)每三個月依據地區環境特性，策訂風紀探訪計畫，針對風紀特殊狀況，以及內外誘因等主、客觀因素，依計畫實施分區探訪。(3)探訪所得資料，交由有關單位及時查處或適時採取防處措施。交辦探訪案件，應追蹤管制並不定時實施複探(查)，每半年檢討。(4)其時效性或重複交查之情資，得「即探、即交、即查」，並隨案督導處理；重大或特殊風紀情資，應實施專案探訪。

### **三、動機因素方面：**

**1、簡化行政作業，減低行政裁量瑕疵：**由於警察工作情境瞬息萬變，無法以現有的法律或法規命令來規範警察的執法行為，因此第一線員警在執行勤務時無可避免地會行使大量的裁量行為。如果任由員警自由行使裁量權，卻未制訂「警察標準作業程序」(如臨檢手冊)等行政規則來制約裁量行為，勢必容易產生裁量瑕疵的情形(朱金池，2001)。法令規章及行政程序太過繁瑣，警察的行政裁量權便相形擴大，行政裁量權一旦擴張，造成警察人員違法濫權情事層出不窮，使其擁有更多的貪污機會。基此，警察組織應檢討行政程序中設計不良者，簡化行政程序，消除不必要之管制、限制、禁止措施或規定，訂定完整的業務流程。

**2、將協管業務回歸目的事業主管機關，使警察業務單純化：**取締八大行業(視聽歌唱業、理髮業、三溫暖業、舞廳業、舞場業、酒家業、酒吧業及特種咖啡茶室業等八種行業列)及電子遊戲場業等行業之違法經營，為目前誘使員警職務犯罪最嚴重之勤業務。惟依據相關法令，其目的事業主管機關在中央為經濟部，而在地方則為縣市政府。原本取締該等行業為警察之協管事項，惟因為目前目的事業主管機關自身未規劃查緝勤務及培養查緝人力，取締業務卻由警察為主要執行單位，導致許多不法業者及不肖員警得到相互行、受賄或實施其他不法情事的機會。因此，若將取締八大行業及電子遊戲場等

這些協管業務回歸各目的事業主管機關自行稽查，將可使員警大幅減少職務犯罪之誘因及動機。

**3、妥適規劃專案勤務：**(1)專案性勤務以不編配為原則，現行警政署要求各分局如基於特殊因素須執行專案勤務者，均報請該管警察局局長核准後始規劃實施；另對於超過一週以上之專案性勤務，每週檢討有無繼續實施之必要。(2)嚴格要求員警越區辦案紀律，確實遵照警政署函頒「各級警察機關通報越區辦案應行注意要點」等相關規定辦理。切實掌控勤務人員執勤情形，多方查證員警是否涉有不法，並針對執行「專案勤務」異常人員加強督導考核。

**4、定期針對易滋弊端業務進行稽核：**對於易滋弊端業務之治理，除了發掘個案著手查處外，同時也從政風預防角度，將相關制度面建立起來，使有關單位能先期檢視作業制度上是否有不健全或闕漏之處，透過專案稽核作業方式，深入發現缺失並提出具體的興革建議。分析警察機關易滋弊端業務，如取締涉嫌賭博之電子遊戲機、色情、採購及非法查詢特定資料等，目的在瞭解警察機關辦理該等易滋弊端業務之情形，藉稽核發現問題、訂定防弊措施，以嚇阻貪污案件之發生。

**5、落實員警「預防性輪調」制度：**針對警勤區、刑責區內有風險顧慮場所且久未異動之員警，適時進行「預防性輪調」，以防風紀案件發生。警勤區與刑責區調整，關鍵不在於任職時間長短，而應考核員警風紀操守與工作能力，是否足以掌控轄內風紀誘因場所，其次分析員警任職經歷與轄區地緣關係是否有風紀顧慮等。針對機關廉政風險業務及風險顧慮人員務必研擬具體作為，以專案稽核或針對機關內風險顧慮人員進行考核或加強對該人員所經手業務逐項稽核與記錄；對於風評不佳員警，檢討實施預防性職務調整。

#### **四、社會控制方面：**

**1、強化督察系統功能：**警政署督察室依據「端正警察風紀實施要點」及「端正警察風紀作業規定」，辦理維護警察人員風紀之規畫、督導、考核及重要警紀案件之查處事項，律定查處員警違法、違紀案件應行注意事項及程序，以利落實執行各項維護警察風紀工作。除了蒐集風紀情資，斷絕員警風紀誘因，並要求主管、督察、政風等幹部多方諮詢，廣拓風紀情資，發掘員警風紀問題，機先處理。

**2、常態執行靖紀工作：**警政署督察室自 95 年 11 月以專案方式實施靖紀專案工作，後依據監察院建議自 101 年 1 月 1 日起，將短期性的靖紀專案，轉為常態性之「靖紀工

作」。主要採取重獎重懲方式，要求各警察機關以公開透明、不掩飾、不庇縱之態度，積極查處風紀案件，展現整飭警察風紀決心，落實各項端正警紀作為，並督促各級警察機關加強所屬員警工作及品操風紀之控管，嚴防違法違紀情事衍生。

「靖紀工作」重點在於「責成主官成敗責任，加強主官作為」、「健全內部管理功能，發覺潛在問題」、「強化負責監督機制，即時導正偏差」等作為，積極查處風紀案件，展現整頓決心。並運用「靖紀工作」查處小組，實施風紀探訪，發掘風紀問題，主動深入蒐證，以偵辦重大刑案方式，主動積極查處風紀案件，賡續執行整飭風紀。

**3、成立政風機構，加強發掘貪污不法線索：**內政部警政署依據「內政部警政署組織條例」第十一條成立督察室。政風室則以防貪、反貪及肅貪為工作重點，為期有效防制員警與不法業者交往過密，衍生貪瀆不法，影響警察機關聲譽，要求各警察機關應貫徹行政院頒「公務員廉政倫理規範」、「行政院及所屬機關機構請託關說登錄查察作業要點」及「警察人員與特定對象交往規定」；近 2 年，連續辦理 3 期清查易滋弊端業務執行計畫作業，鎖定「職業賭場」、「賭博電子遊戲機」及「色情業務」等不法行業，執行清查風紀誘因場所之列管與查處；對於風紀誘因場所，逐一系列冊、分類列管，加強風紀查訪，除每月多次對轄內風紀誘因場所進行探訪查察，要求所屬各單位針對最易發生員警風紀案件之賭博電玩、職業性賭場、色情營業場所等每月確實填報建檔管制，以機先防杜不法。要求所屬各警察機關除依規定提列風險顧慮人員名單，持續蒐報政風動態資料。

**4、公職人員財產申報，強化陽光法案功能：**依據公職人員財產申報法，司法警察之主管人員應依法申報財產相關財產申報及審查業務由政風室辦理。經該政風室分向各金融機構、農會、漁會、地政事務所、證券集保公司、保險公司及稅務、監理等單位調閱相關資料，進行實質審查。公職人員財產申報制度，其原理係利用申報人自行申報其財務狀況，並以公布或查閱之方式，透明全民監督來檢視公職人員是否有獲取不當利益或利用職權牟取私利之行為，另透過受理機關嚴格實質審查方式，使不肖的公職人員有所忌憚，應可強化此一陽光法案功能，提升政府機關透明度，及民眾對政府之信任藉此則可瞭解相關應申報財產之人員之財務狀況，及早發現異狀，相關人員亦可收警惕之效，使其「不敢貪」。

**5、修正貪污治罪條例，犯罪所得及所涉刑度需符合比例原則，並逐漸回歸刑法規範之適用：**立法院於 2009 年三讀通過貪污治罪條例增訂「公務員財產來源不明罪」，送立法院排定下會期列為優先法案審議，此即是參酌新加坡、香港等國「不明財產認定原

則」及「舉證責任轉換」等推定貪污條款之規定，亦即以刑法規定只要能明確查證行為人之支出確實超出其正當收入，或無法交代不明財產來源時，則可據以作為追訴及審判之間接證據，藉此杜絕犯罪之員警享受犯罪所得，並其能根絕警察人員犯貪污罪之動機。

又部份警察人員之所以無法停止貪污犯罪行為，係因已實施貪污犯罪，因刑責過重，倘若決意停止自首仍無濟於事，以致持續實施，究其原因，乃在於貪污治罪條例係刑法之特別法，有其優先適用，更為嚴懲貪官污吏，遂採重懲重罰之嚴厲刑事政策，惟在過嚴、過重刑罰背後，卻隱藏著當初被動收賄賂，被業者、廠商、長官抑或收賄次文化團體所牽制，迫使投名狀之公務員，無奈續行，而喪失原有服務國家、地方自治所屬機關團體之熱忱，故有上述建請將貪污治罪條例廢止，回歸刑法瀆職罪章之建議。

**6、鼓勵全民參與並獎勵保護檢舉貪污瀆職行為：**為期型塑警察廉潔形象，宣傳全民參與舉發貪瀆不法行為，藉以外部力量之約制，建立陳報、舉報管道，遏阻並導正有金錢、慾望需求、動機之公務員，能自制勿觸法網，警政署除訂頒「警察機關廉政實施方案-社會參與活動實施計畫」，結合警察機關招募廉政志工共協助推動「廉政行銷宣導」、「反映政府施政得失及民隱民瘼」等工作，以提升警察廉潔形象及增進行政效能，同時亦應思圖如何更進一步，建立揭弊者安全機制，謀求民眾信任（而內部員警身在其中，且熟諳業務可能引發貪瀆不法途徑，及深稔機關同仁違法內情，更是揭弊除貪爭取情資打入拉出重點目標），進而有效積極拓展風紀預警情資來源。

**7、定期辦理內部清查工作：**各級主管及督察人員應定期辦理下列內部清查工作(1)每個月清查所屬員警與因案離(停)職警察人員交往而有合理懷疑違法違紀情事者。(2)每個月清查違反品操風紀要求重點規定受懲處在案者。(3)每三個月清查有違反品操風紀要求重點規定之虞者。

## **五、組織因素方面：**

**1、落實考核機制：**警政署要求警察機關內部應落實風紀品德考評之功能，各單位主官（管）應督屬落實執行平時、年終、專案及重點等考核工作，對於特定職務員警，如兼任總務、執行專案勤務人員應加強業務控管及其個人考核，有生活違常、收支失衡、交往複雜等涉有風紀貪瀆不良跡象人員，主動限制或調離經辦易滋弊端業務或工作，此外並加強停職人員追蹤考查，防範結合現職員警引發風紀問題，期能從「人」的因素，先期預防貪瀆不法情事發生。



2、**貫徹主官(管)考核監督責任**：依據內政部警政署函頒之「端正警察風紀實施要點」  
「主官應負端正風紀之成敗責任，其所屬員警如涉及集體貪瀆行為等嚴重影響警譽案件，  
即予檢討調整職務」另警政署函頒「端正警察風紀作業規定」參、考核「十五、主官(管)  
對所屬員警(含支援人員)應負考核責任,其項目如下：(一)品操方面：指是否忠於國家及  
職守，包含品德、操守及生活言行交往、家庭狀況。(二)工作方面：包含學識、才能、  
領導、服從、績效。(三)一般風評。」

警察機關之主官(管)除了督導、考核所屬之勤(業)務外，單位風氣之良窳，與主官(管)  
的觀念有絕對的關係，主官(管)若政令嚴明，其所屬自然較不易違法犯紀，因此主官(管)  
對所屬聲明嚴正風紀的單位政策並落實賞罰，對於機關之風紀維護，具有絕對的正面效  
果。

3、**強化機關內控機制**：警政署為澈底瞭解風紀工作執行情形及員警風紀現況,及時  
導正缺失，要求所屬單位實施全面風紀檢測，每半年實施一次，並做成檢測紀錄陳報警  
政署備查。針對內部發生違法違紀案件，各級主官（管）、督察人員等查案人員，除應  
查明違法違紀案件發生之過程及事實外，更應查明發生之原因，檢討改進管理缺失，加  
強內部管理，以強化管控機制。

4、**逐步建立合理陞遷制度**：建立提升警察各職務合理的升遷制度，使警佐層級有  
適當比例有晉升至警官層級的管道，以激勵基層員警努力工作，追求向上發展之動力，  
方不致因警佐人員在升遷管道狹窄無望下，工作滿足感降低，而衍生職務犯罪，增加貪  
腐機率，使得基層或以警察特考進入警界，具有優秀之工作表現或學歷之員警，除現行  
須經警察大學進修之方式之外，得以升任巡官(二線一星)以上之職務，以符合公平合理  
之期望並避免埋沒人才；另因警察職等偏低，升遷管道狹窄，警察官職也比一般行政公  
務員為低，之可能於同一位階上擔任長久職務，但職等位階卻未提升，亟需提升各職務  
合理之升遷制度。

5、**落實輪調制度抑或職務調整**：為杜絕員警因久任一職衍生弊端，應落實員警職  
期輪調制度，針對警勤區、刑責區內有風險顧慮場所且久未異動之員警，適時進行「預  
防性輪調」，以防風紀案件發生。警勤區與刑責區調整，關鍵不在於任職時間長短，而  
應考核員警風紀操守與工作能力，是否足以掌控轄內風紀誘因場所，其次分析員警任職  
經歷與轄區地緣關係是否有風紀顧慮等。針對機關廉政風險業務及風險顧慮人員務必研  
擬具體作為，以專案稽核或針對機關內風險顧慮人員進行考核或加強對該人員所經手業  
務逐項稽核與記錄；對於風評不佳員警，檢討實施預防性職務調整。

**6、辦理警政知識聯網(資料庫)使用管理專案清查：**鑒於警察機關員警屢有因遭詐騙或使用警政資訊系統不當查詢民眾個人資料，衍生侵害民眾個人隱私權、洩漏個資，甚至觸犯刑法洩漏國防以外秘密罪等情事，101年5月24日函頒「警政知識聯網(資料庫)使用管理專案清查計畫」，針對戶役政資訊電子閘門等5項查詢系統過濾異常查詢個案，追究相關責任，並針對警政資料系統安全控管現況，提供改善建議，以期杜絕不當查詢，有效維護民眾個人資料及公務機密安全。

**7、加強加班費報領查核工作：**各單位對於員工報領業務加班費或專案加班費，應加強考核並對工作成果及人員出缺勤情形隨機抽檢，落實人員勤惰管理，避免浮濫。

**8、辦理反貪宣導工作：**針對員警廉政宣導部分，為激發渠等反貪意識及加強法紀觀念，以達「不願貪、不必貪、不敢貪、不能貪」之廉潔目標，警政署政風室於成立初期，即依據警察業務特性蒐集各類政風法令及案例解析，每月編印宣導刊物置於網路供同仁研閱。另為強化機關同仁對於刑法瀆職罪章、貪污治罪條例、個人資料保護法、國家機密保護法及各項保密規定等法規常識認知，該政風室訂定政風法令常識測驗實施計畫，每月自各分局、大隊、隊擇定1至2個單位，配合該單位聯合勤教或其他集會時間、地點，由政風室派員前往辦理法令常識測驗，期使員警確實瞭解相關法令規定，增進渠等廉政法紀觀念。

**9、召開政風督導小組會議：**各級警察機關每四至六個月舉行政風督導小組會議一次，由主官親自主持，檢討風紀狀況，訂定防制措施，考核執行成效。

## 參、貪污犯罪預防策略

研究者針對所蒐集到的資料，分別整理分析近年公務人員貪污犯罪現況與預防機制概況，暨近年警察人員貪污犯罪預防機制與現況，針對1.「個人內在因素」、2.「生活負面因素」3.「工作環境因素」、4.「動機誘發因素」、5.「內外監控因素」及6.「組織制度因素」等6個面向來探討我國防治警察人員貪污之策略，並整理貪污犯罪預防策略心智圖分析如圖2-4-1：

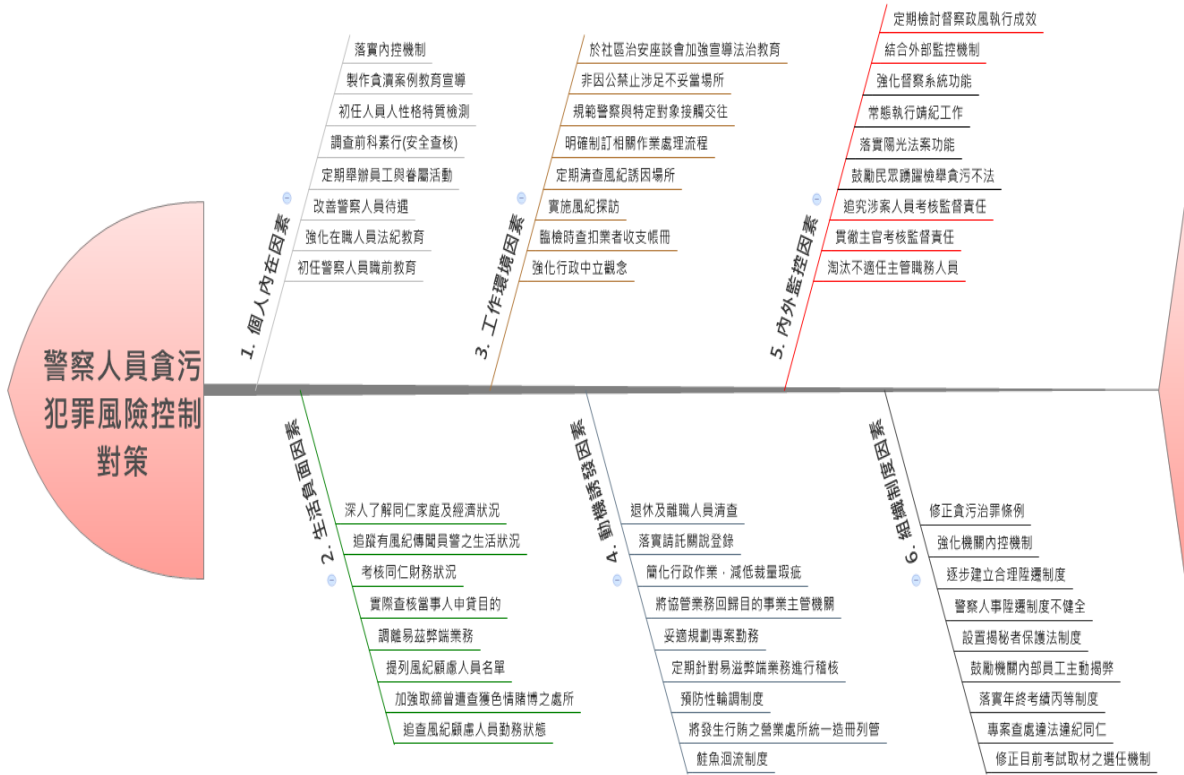


圖 2-4-1 貪污犯罪預防策略心智圖

資料來源：研究者繪製

## 第五節 作業風險評估

作業風險管理 (Operational Risk Management) 此詞彙雖由美國軍方首先使用，但在世界十大工業國 (G-10) 中央銀行於 1974 年底共同成立的巴賽爾銀行監理委員會 (The Basel Committee on Banking Supervision)，於 2001 年 9 月將作業風險定義為：「起因於內部作業、人員及系統之不當與失誤，或因外部事物所造成損失的風險」(胡尊正 2005)。

### 壹、風險

關於「風險」(Risk)一詞，國內外學者之間並無明確定義，有將「風險」稱為事故發生的不確定性(Uncertainty)或將其稱為事故發生而遭受損失的機會(Chance of Loss)者通常不確定性愈高、遭受損失的機會越大，風險即愈高。MBA 智庫百科定義風險是指在某一特定環境下，在某一特定時間段內，某種損失發生的可能性。換句話說，是在某一個特定時間段里，人們所期望達到的目標與實際出現的結果之間產生的距離稱之為風

險。

韋伯字典將風險定義為受到傷害、損失、或置身於危險的機會。學者陳明通(2009)根據 Herman Steyn(2003)的說法指出，風險來自義大利文“Risicare”，它的意思是「敢於」。意指取決於一個人敢採取怎樣的行動，做多大的選擇或犧牲，是一種自由的選擇。

鄭燦堂(2015)認為風險是種主觀因素，是對事故發生的不確定性，其要素包括一、是否會發生；二、何時會發生；三、發生什麼狀況；四、發生後的嚴重程度。黃清賢(2003)則認為為風險是能造成人員傷亡或財產損失的可能性。鄧家駒(2005)認為風險是指不確定的未來結果，可能造成身體或財務上，獲得非預期效果的利益或損失，簡單來說就是意外的可能性，而這「意外」，可以是好或壞。

## 貳、風險管理意義

風險管理，音譯自英文「Risk Management」，早年國內學者譯為「危險管理」，近年大都譯稱「風險管理」。其起源可分為兩大系統：以德國為溯源地的歐洲系統，發展背景係源自於第一次世界大戰後的通貨膨脹；另一是以美國為發源地的北美系統，發展背景則來自於 1930 年經濟大蕭條後，美國保險業開始對風險採用科學方法來管理，並累積豐富經驗，直到 1950 年代風險管理發展成學科後，風險管理一詞才成立(鄧家駒，2005)。

依據維基百科的定義，風險管理 (Risk Management) 是一個管理過程，包括對風險的定義、測量、評估和發展因應風險的策略。目的是將可避免的風險、成本及損失極小化。理想的風險管理，事先已排定優先次序，可以優先處理引發最大損失及發生機率最高的事件，其次再處理風險相對較低的事件。

鄭燦堂(2015)認為風險管理乃企業單位對於各種潛在純損風險之認知、衡量，發現各種可能存在之風險，衡量其可能發生之損失頻率與幅度，進而選擇適當處理方法加以控制，期以最低之風險成本，達成保障經營安全的目標。其認為風險管理需有五種特質：

1. 風險管理本質上是事先的預測，而非事後的反應。
2. 風險管理必須有一套完整的書面計畫作為執行依據。
3. 風險管理本身便是一套風險資訊管理系統。
4. 風險管理是集中管理、分散執行的組織行為。
5. 風險管理需要由專門的管理人員擔任。

風險評估機制是一個動態管理過程，應定期就風險評估採滾動方式檢討，就採行之

新增對策，於下次檢討時納入風險評估項目以評估其風險等級。風險管理是一種行政機關決策的過程，而其管理方式則需參考風險評估之結果，制定配套措施以達目標。風險管理最終目的並非消弭風險，而是管理風險，透過適當管理機制、模式，在風險承受與國家政策、社會期許、人民基本權利間取得最大平衡點（Wooldridge, 2001）。

研究者認為風險管理是一個管理的過程，包括對風險的定義、衡量評估和選擇因應風險的策略。其目的是將可避免風險的發生或降低風險造成的損失，以期讓成本及損失極小化。研究者基於貪污犯罪的特性，認為風險管理是事先完成一切準備，擬定妥善的預防機制，加以評估與預測。並隨時注意時空及環境的變化，隨時修正的一套科學化管理方法。

### 參、作業風險管理步驟

作業風險管理是一套運用六大步驟、方法及輔助工具且偏重實務運作之程序，並以此方法降低或控制風險進而達到最佳任務之結果；作業風險管理依據其程序、原則及目標可將其定義為：「有效的運用危險識別、風險評估、風險控制、決策、執行、監督與檢討等步驟，藉以達到平衡成本與利益的決策及促進各項運作之成功的管理過程」(AFI, 1998; FM, 1998; Marine Corps, 1999; FAA, 2000)。如下圖 2-5-1：

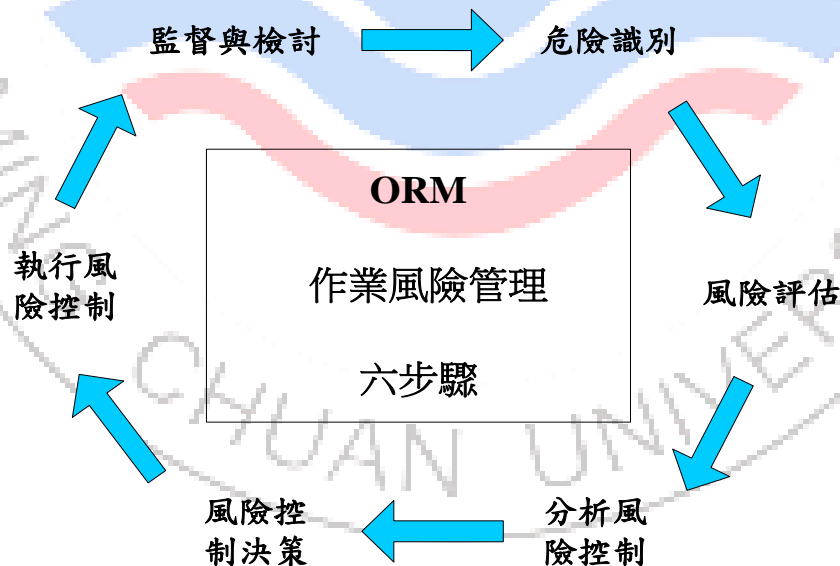


圖 2-5-1 作業風險管理之步驟

資料來源：崔海恩等（2011）

作業風險管理在各個不同的領域中都可以發揮其作用與功效，在不同領域中都藉由

風險識別、風險評估、分析風險控制、風險控制決策、執行風險控制與監督檢討等步驟來進行降低風險與預防危險的發生，進而達到設定的目標。以下就採用崔海恩等(2011)對六大程序內容做說明。在警察人員貪污犯罪作業風險管理 (ORM) 中，風險的評估是佔了非常重要的地位，如果在評估的過程中沒有經過幅度、機率、等級、排序等步驟，就無法對風險做出最精確的評估；唯有對所有識別出的風險因子進行精確的風險評估，才會讓下一個步驟順利進行。如圖 2-5-2：

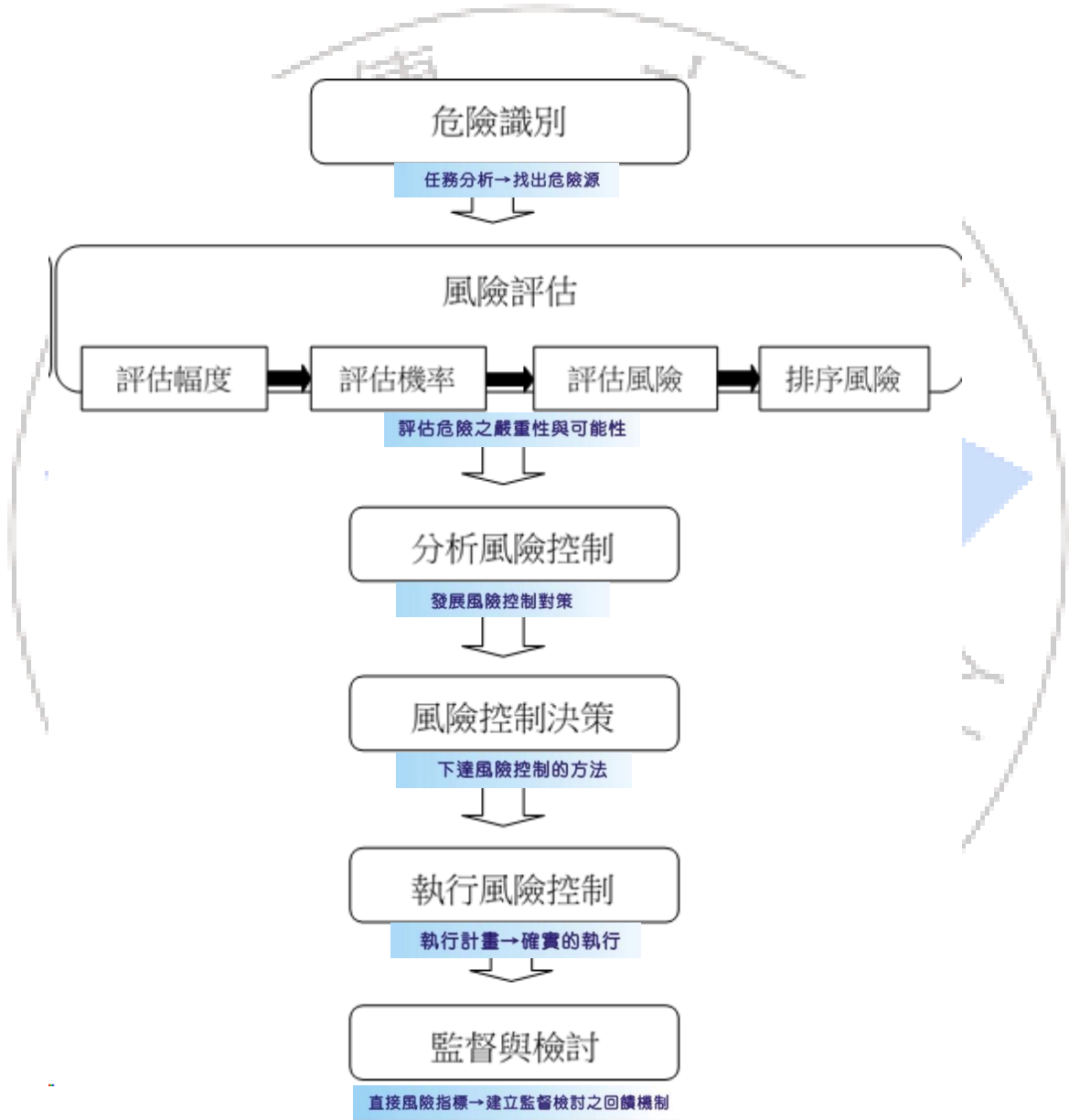


圖 2-5-2 風險評估之行動程序

資料來源：崔海恩等 (2011) (研究者整理繪製)

一、危險識別

在任何實際或潛在狀況，足以造成計劃落後、人員傷亡，以及設備或財產的損失等，即是本研究所稱之「危險」。經驗、常識與特定之危險識別工具將有助於識別實質或潛在之危險。並運用：任務分析、列出危險、列出導因等三種工具來完成危險識別。所以此步驟之過程在強調危險識別工具的運用，將各種可能的危險列出，以求精確性及早期發現，並決定根本的導因。

危險識別 (Identify The Hazard) 之重點在於偵測而非尋求解決方案，所以作業部門之人員必須獲得或學習最適用於該部門之危險識別工具，並透過評量制度鼓勵所有人員實際應用，將有效提升危險之識別率 50% 以上。非常顯然地，如果一項危險因素無法被識別，那麼這項後續發生之風險將無法被掌握，甚至更無法發展管控方法予以控制。所以在危險識別上所做的努力，對於整個作業風險管理程序將有事半功倍的影響力，也就是說，危險識別是整個作業風險管理程序之基礎。此步驟。危險識別有七項基本工具，包括：作業分析、初步危險因素分析、假設狀況法、情境程序法、邏輯圖表法、變化分析及因果法等。

## 二、風險評估

風險乃是指遭遇危險而發生損失之可能性（機率）、嚴重性（幅度）與曝險率。機率越高、幅度越高及曝險機率高則風險程度越高。而風險評估就是將這些風險進行風險等級的評定與排出優先順序。風險評估的方法具有多樣性，不論是定量或是定性評估，在同一個作業中使用的方法必須一致，才能對不同的狀況做比較。

此步驟之重點在於針已識別危險的影響進行評估，界定其風險等級，並依風險之等級排序危險，而其結果輸出為使人員獲知組織或活動所面臨風險之高低順序。

## 三、分析風險控制

分析風險控制 (Analyze Risk Control Measure) 的重點，在於達到成本效益、工作輔助及風險控制的功能。整合危害控制技術與管理技術，且在發展過程中盡量尋找可降低、減輕或排除風險的各種策略與方法。此步驟的過程為依「最嚴重的風險最先處理之原則」，而發展出全面性的風險控制選項，其結果發展出風險控制方法，並提供決策者參考。

此步驟可選用之控制方法包括兩種常用的分析工具，第一為風險控制主選單 (Macro Options List, MOL)，其有 8 個主要選項可供選擇：補償、分散、轉移、延後、避免、拒絕、減低、增加；第二為風險控制選擇矩陣 (Control Options Matrix, COM)，主要功能為減低風險，有 45 種風險降低功能可供選擇使用。

#### 四、風險控制決策

風險控制決策(Make Control Decisions)是在步驟三發展出的控制方法中選出方法進行實際運用，在實際應用之後決定是否接受在任務或做業中之殘餘風險，重點在於讓正確的層級，在正確的時間內，下達風險控制決策。

此步驟之過程為依據整體之成本效益分析與任務支援性，由適當層級之決策者選擇最佳一項或多項併用之控制措施，在正確的時間內下達風險決策至適當的人，並給予適當支援。

其行動程序分別為：選擇風險控制與風險控制決策，而在風險決策時有三項原則：當整體利益遠高過成本時，接受風險；當成本遠超過整體利益時，拒絕風險；當資源有限時，優先處理最大等級的風險。

#### 五、執行風險控制

執行風險控制(Implement Risk Control)是指管理階層整合各工作單位並加以應用，所有重要關係團體之代表須為風險管理整合策略與計畫之制度提供意見，投入時間與資源，且該計畫正有系統地執行中，並獲得領導階層之堅定支持。選定風險控制策略後，即須發展一套執行策略，並啟動一完整執行策略及其相關計畫，包括明確清楚之執行、建立責任制度、行動支援等。

此步驟有三個主要的行動程序：由適當層級之決策者選擇最佳一項或多項併用之控制措施，在正確的時間內下達風險決策至適當的人，建立責任制度，各職所司，善盡其責，並給予適當支援。

#### 六、監督與檢討

監督與檢討(Supervise & Review)這是整個作業中所有風險控制成效的檢視步驟，監督之目的是在檢查一切作業是否有按規定行事，並將所有的重大危害均納入監控與稽核，然而，一旦控制風法依序就位，則作業風險管理程序仍須再定期給予評估檢討，以確保控制方法的有效性，透過監督與檢討回饋。如發現新的風險或無法有效降低風險等級，可透過此六個步驟重複操作循環程序，找出更有效的解決方法。

### 肆、風險評估步驟



## 一、評估幅度

評估幅度的過程是要將風險排出高低順序，所以要將一個風險與其他已發現風險做比較，以其機率與幅度做估計，本研究將以損失幅度及發生機率做分級，再以風險評估矩陣做出風險評估之高低與排序。作業風險管理之幅度分級所代表的意義(如表 2-5-1)：

表 2-5-1 作業風險管理之幅度分級

分級	等級定義說明
I	完全的任務失敗、裝備損毀、人員傷亡。
II	嚴重的任務落後、裝備損毀、人員傷害或職業病。
III	中等程度的任務落後、裝備損毀、人員傷害或職業病。
IV	輕微或可忽略的任務落後、裝備損毀、人員傷害或職業病。

資料來源：崔海恩等（2011）

## 二、機率分級

危險機率應與該危險所有肇因的機率累積成一正比關係，本研究將藉由專家或資深人員的協助將機率等級依頻繁、很可能、偶爾、很少、幾乎不可能分五級做評估，其機率分級的意義如(表 2-5-2)：

表 2-5-2 作業風險管理之機率分級

機率等級	個別裝備	整體裝備	個別人員	整體人員
A 頻繁	在生命週期中經常發生	持續不斷發生	在職業生涯中經常發生	持續不斷發生
B 很可能	在生命週期中發生數次	經常發生	在職業生涯中發生數次	經常發生
C 偶而	在生命週期中一定會發生	會發生數次	在職業生涯中一定會發生	會發生數次
D 很少	在生命週期中可能會發生	會發生一兩次	在職業生涯中可能會發生	會發生一兩次
E 幾乎不可能	在生命週期中幾乎完全不可能會發生	不太可能發生，但也可能偶發一次	在職業生涯中幾乎完全不可能會發生	不太可能發生，但也可能偶發一次

資料來源：崔海恩等（2011）

## 三、風險評估

藉由損失幅度與機率交叉檢視，可以形成一個行列交叉的矩陣，稱之為風險評估矩陣（崔海恩等，2011），矩陣所區分之風險等級可包含：極高度（紅色）、高度（橘色）、中度（黃色）以及低度（藍色）四個等級（如表 2-5-3）：

表 2-5-3 風險評估矩陣

風險評估矩陣		機率 (Probability)				
		頻繁	很可能	偶而	很少	幾乎不可能
幅度 (Severity)		A	B	C	D	E
災難	I	EH-1	EH-2	H-6	H-8	M-12
嚴重	II	EH-3	H-4	H-7	M-11	L-15
中等	III	H-5	M-9	M-10	L-14	L-16
輕微	IV	M-13	L-17	L-18	L-19	L-20

資料來源：崔海恩等（2011）

#### 四、風險排序

由上述的方法就可以將各風險構面之子風險項目做出風險評估，並且可以將風險等級做出高低的排列，排序是為了要協助排列發展風險控制工作的優先順序，風險最高的項目要優先處理。所謂事有輕重緩急之分，將最大的資源放在最需要的地方才能發揮最大的效果。

在執行風險評估時，可以分為四個行動程序步驟分別為：評估幅度、評估機率、評估風險、排序風險。也就是說風險評估的過程就是將風險等級做出高低順序，必須將一個風險與其他已發現風險做比較，以其機率與幅度做最精確的估計。McKim（1992）認為風險評估的目的包含兩項，一是增加風險判斷的客觀性；二是指出危害因素的風險等級而使組織能迅速掌握主要風險來源。

風險管理是一種科學的管理方法，應用廣泛，透過管理與決策的過程，使風險、意外損失或不利的影響減至最低。風險排序之基本目的是協助排列發展風險控制工作之優先順序，此外風險排序亦可以用於察覺不同之危險能夠運動單一控制方法加以控制。所以風險排序之使用在於確保所有風險管理之作為，是以先後緩急為基礎，並且是以最大之資源集中控制於最為險之因素。

### 第三章 研究設計與實施

「風險管理」(Risk Management)對於現代多數公私部門而言，透過辨別、衡量、監控、報告等程序來管理風險，並採取最有效的方法；有步驟、有計劃處理風險，以保障機關能順利運作，在現今社會已普遍受到重視且行之有年。本研究將以風險管理角度，探究現行預防警察人員貪污犯罪的機制有何改進之處，以期待能有效防堵警察人員貪污之風險及相關違法(規)等不法情事。

#### 第一節 研究架構

綜合上述研究背景動機、目的，本研究發展出以下的概念性架構，以做為整個研究案之研究架構，首先，本研究將防制警察人員貪污犯罪之風險，區分為個人內在、生活負面、工作環境、動機誘發、內外監控、組織制度等六個因素，各因素又可加以細分為次要因素，經由文獻探討、調查報告及相關案例得出各可能產生風險之因子，先以風險評估方式做出評估危險幅度、評估危險機率、評定風險等級、再依風險等級排序風險，完成風險評估後，再以作業風險管理理論做分析風險控制、風險控制決策、執行風險控制的程序，以達到作業風險預防策略中之拒絕、延後、分散、增加、避免、轉移、補償與減低等風險管理目標，再經由監督、檢討與回饋等機制，使警察人員貪污犯罪作業風險預防、管理與決策能徹底成功達成，(如圖 3-1-1)：

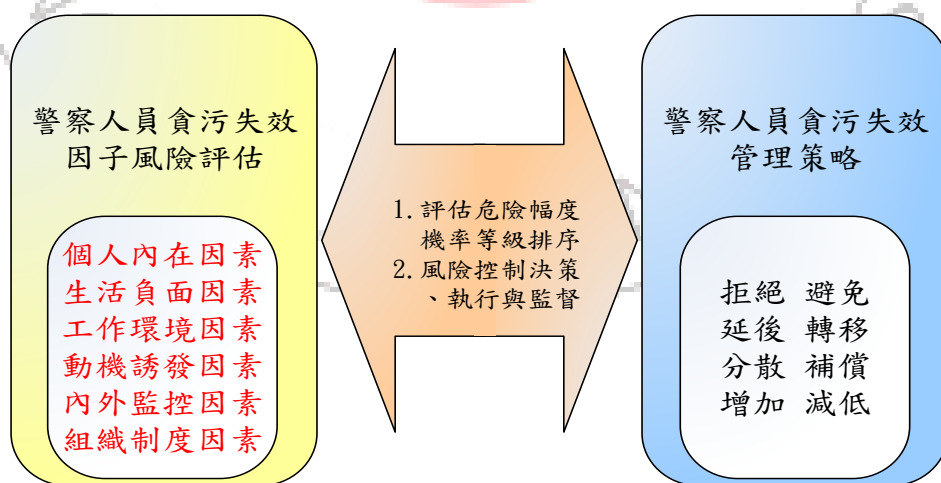


圖 3-1-1 研究架構圖

資料來源：研究者繪製

## 第二節 研究方法

本研究係採取混合研究方法，基於本研究動機與目的，將本研究之調查分為二個階段，第一階段是相關文獻探討，本研究初期藉由相關文獻資料整理歸納，勾勒出研究範圍。第二階段是進行問卷調查法，針對警政署等負責警察人員貪汙案件預防之同仁進行問卷調查，並分別就現行管理機制中可能存在的風險因子進行分析整理，並加以評估危險幅度、機率及評定風險等級，再依分別提供對策，作為最後結論與建議依據。基此，本研究所採之研究方法為：一、文獻探討法；二、作業風險管理；三、專家問卷調查，茲分述說明如下：

### 壹、文獻探討法

本研究係以實證方式來探究警察人員貪汙犯罪及預防機制之概況，在研究初期先蒐集國內針對警察人員貪汙犯罪之因素及預防機制之相關書籍、期刊、論文及研究報告等進行分類整理、歸納與分析，做為本研究之理論架構並建構訪談問題基礎，以明確訂定本研究之研究方向與研究內容。

### 貳、作業風險管理

有效的運用作業風險管理(Operational Risk Management)中的危險識別、風險評估、風險控制、決策、執行、監督與檢討等步驟，藉以達到平衡成本與利益的決策及促進各項運作之成功的管理過程以及加強輔助工具且偏重實務運作之程序配使用作業風險整合軟體 ORMIT ver.3.0 (Operational Risk Management Integration Tools)，並以此方法預防警察違反貪汙犯罪風險的發生，進而達到降低風險之最佳結果。

研究者因就讀「兩岸與犯罪防治碩士在職專班」，受過正式研究方法教育訓練，取得「作業風險管理師」乙級證照資格，爰擬以所學「ORM 作業風險管理」探究「警察人員貪汙犯罪風險因子評估」，並在專家及教授的指導協助下，嘗試提出因應對策及建議作法。

### 參、專家問卷調查

專家問卷調查乃是借助其在專業領域中之學經歷，對於篩選出適用之防制警察人員違反貪汙犯罪失效風險因子進行風險評估，並經由專家學者知識經驗，進行風險因子間

的發生機率與風險的嚴重性做出評比；再利用作業風險管理理論，探討影響警察人員貪污犯罪預防失效風險之關鍵影響因素間之關聯性；最後藉由結合作業風險整合軟體 ORMIT ver.3.0 進行分析，建構出量化的分析模式，以決定其優先順序與相對重要性，進而研擬出策略間優先順序。

### 第三節 研究與訪談對象

#### 壹、研究對象

本研究係以「警察人員貪污犯罪」之風險因子為研究對象，包括個人內在因素、工作環境因素、動機誘發因素、內外監控因素及組織制度因素等等風險因子。

本研究以預防警察違反貪污犯罪之預防管理機制為風險評估研究對象，警察人員可能因為個人內在因素、生活負面因素、工作環境因素、動機誘發因素、內外監控因素及組織制度因素，產生貪污犯罪之風險因子，故須參考專家學者之學術研究後，將工作中可能產生之風險因子，透過風險評估方式，以其機率與幅度做最佳可能估計，本研究將以損失幅度及發機率做分級再以風險評估矩陣做出風險評估之高低與排序。

#### 貳、訪談對象

本研究主要針對警察人員貪污犯罪之預防管理機制失效風險進行研究，故需要對於警察人員貪污犯罪之管理機制有相當經驗的受訪者以及實際在外勤機構如派出所服務之外勤同仁進行訪談，將所得到的資料進行分析與解釋。由於受到人力、物力與研究時間之限制，因此本研究設定內政部警政署督察室、警政署政風室、縣市政府警察局相關業務承辦人以及外勤派出所員警等，合計訪談數為 7 人(詳如表 3-3-1)。

表 3-3-1 訪談預防警察貪污犯罪專業人員樣本特性分析

編號	姓名	年齡	相關業務	專業資歷	備註
A	陳○○	44	督察	12 年	內政部警政署督察室靖紀小組
B	李○○	38	督察	5 年	內政部警政署督察室
C	喻○○	41	政風	10 年	內政部警政署督察室
D	吳○○	36	政風	5 年	內政部警政署政風室
E	陳○○	33	督察	6 年	南投縣警察局二組
F	王○○	32	外勤	12 年	新北市政府警察局○分局 ○派出所
G	許○○	40	外勤	18 年	新新北市政府警察局○分局 ○派出所

資料來源：研究者繪製

上表 3-3-1 之受訪者其外勤經驗均十分豐富，從警資歷超過 10 年以上，其專業年資係以承辦相關業務或是所轄警勤區內有相關業者起算。

編號 A，警職，曾服務於分局督察組、警政署政風室、督察室，任職期間對於管理警察人員風紀案件查處及警察人員貪污犯罪之預防有很豐富的工作經驗，對警察人員工作上可能產生的貪污犯罪風險有獨特見解及技巧。

編號 B，警職，於警政署督察室服務多年，任職期間對於管理警察人員風紀案件查處及警察人員貪污犯罪之預防有很豐富的工作經驗，曾查處過警察人員風紀案件，對警察人員貪污犯罪風險及防制有獨特見解及技巧。

編號 C，警職，於警政署政風室服務多年，任職期間對於管理警察人員風紀案件查處及警察人員貪污犯罪之預防有很豐富的工作經驗，曾跟監警察人員涉嫌貪污案件，對警察人員貪污犯罪風險及防制有獨特見解及技巧。

編號 D，警職，於警政署政風室服務多年，任職期間對於管理警察人員風紀案件查處及警察人員貪污犯罪之預防有很豐富的工作經驗，曾完成警察人員貪污犯罪之相關論文，對警察人員貪污犯罪風險及防制有獨特見解及技巧。

編號 E，警職，目前南投市政府警察局擔任二組組長，任職期間對查處過多次所轄員警涉嫌之貪污及風紀案件，對於警察人員貪污犯罪有很豐富的工作經驗，對警察人員貪污犯罪風險及防制有獨特見解及技巧。

編號 F，警職，目前服務於新北市政府警察局○派出所，任職期間轄內分局同仁曾

經涉嫌之貪污及風紀案件，對於轄區風紀誘因場所等風險因子如何造成警察人員陷入貪污犯罪有深刻的了解。

編號 G，警職，目前服務於新北市政府警察局○派出所，任職期間轄內分局同仁曾經涉嫌之貪污及風紀案件，對於轄區風紀誘因場所等風險因子如何造成警察人員陷入貪污犯罪有深刻的了解。

上述七位內、外勤專家於風險評估中之角色主要在於以分析管理機制產生風險因子的結果作為基礎，以辨別危險幅度與機率之分級，藉此補足文獻資料之不足處。

為本案預設受訪者，預設之訪談對象均為服務年資五年以上。以七位專家於風險評估中之角色分析管理機制產生風險因子的結果作為基礎，以辨別危險幅度與機率之分級，藉此補足文獻資料之不足處。

## 第四節 研究工具

### 壹、研究構面

本研究採用初步危險分析法做為對於警察人員貪污犯罪發生之風險評估為主要工具，將警察人員貪污犯罪之風險因子做初步危險清單分類，建立相關層級架構及評估準則，在警察人員貪污犯罪風險評估的目標下，主要分為六個構面個人內在因素、生活負面因素、工作環境因素、動機誘發因素、內外監控因素及組織制度因素等。而在各個構面之下，均有不同屬性之子項目加以評估，分述如下：

- (一) 個人內在因素構面，包含個人價值觀偏差、貪婪的僥倖心態、自我控制力低落等因素。
- (二) 生活負面因素構面，包含個人生活習慣不良、投資理財不當、經常出入風紀誘因場所等因素。
- (三) 工作環境因素的構面，包含社會不法業者之陋習、傳統餽贈文化盛行、民代等政治勢力介入等因素。
- (四) 動機誘發因素構面，包含員警相互轉介認識違法業者、業者貪圖利益主動攏絡、親友間人情關說壓力等。
- (五) 內外監控因素構面，包含機關內督察系統未發揮功能、機關內部輔導考核未落實等。

(六) 組織制度因素構面：同僚之間姑息鄉愿心態、機關集體收賄副文化影響、未能果斷淘汰風紀顧慮員警等。

## 貳、研究問卷

本研究參考 FMEA(失效模式與效應分析)是一種事先預防之分析手法，目的在於減少失效造成的損失，FMEA 為工程人員智慧的匯集與累積，在產品開始概念設計時，即透過嚴密的分析作業，列出評估系統內可能失效之模式以及可能造成的影響。並對各項缺點編定風險優先數(Risk Priority Number, RPN)，作為有關改善措施編排優先順序的參考(如表 3-4-1)；使用者對於失效影響給定一個評比值(即 RPN 值)，該值越高表示失效對於系統的影響越顯著(黃聖鑛，2013)。FMEA 可以確保所有可能的失效模式和效應，在正常的操作模式下都被考慮到。列出所有失效可能性，並定義失效對系統造成的影響，並為預防措施的優先順序提供一個原則。

風險優先數是將「嚴重、發生、難檢度乘積依 RPN 值(風險領先數)高低決定優先改善順序。」可以依據失效的形式或嚴重性去分組，此時失效模式的分組將使得 FMEA 執行起來更加容易。列出每一個失效模式的潛在效應並重新探討每一個失效模式並且確認失效潛在效應。對於某些失效模式可能只有一種效應，但是對於其他失效模式可能會有多個效應。

下表 3-4-1 為本研究問卷之嚴重性評分準則，乃針對警察人員貪污犯罪預防機制中失效之嚴重性。左邊項目為評分效應，中間項目為評分準則，最右邊則為嚴重性評分 1~5，1 為無影響，5 為危險之評分標準。如下表所示：

表 3-4-1 嚴重性評分表

效應	嚴重度評分準則	評分
無效應	發生失效後，通常不至於對防制警察人員貪污犯罪策略失效產生顯著的影響；通常很難發現失效的存在。	1
輕微	對防制警察人員貪污犯罪策略失效有輕微影響，但同仁很少受其困擾，大部分時間會注意到有非致命的缺陷存在。	2
中度	對防制警察人員貪污犯罪之策略失效有中度的影響。	3
重要	對於防制警察人員貪污犯罪策略失效有潛在性危險的效應。	4



效應	嚴重度評分準則	評分
危險	發生的失效極為嚴重，造成防制警察人員貪污犯罪策略產生極大缺失，同時可能造成機關（單位）陷入困境（如脫逃）。	5

資料來源：研究者彙製

將警察人員貪污犯罪之相關風險因子彙整歸類為五大構面製成專業問卷表如表 3-4-2，請 7 位專家分別就其實務經驗及其專業知識，依據嚴重性評分表準則初步評斷其嚴重性。

表 3-4-2 防制警察人員貪污犯罪作業風險因子篩選評估專家問卷表

風險構面	因子項目	嚴重性分析				
		1 無效應	2	3	4	5 危險
個人內在因素	個人價值觀偏差					
	警察之待遇有限					
	自我控制力低落					
	貪婪的僥倖心態					
	低估被逮捕風險					
	知法犯法的心態					
	具備反偵查能力					
	忽略刑罰嚴重性					
	貪污獲利之評估					
	法律之素養偏低					
生活負面因素	個人生活習慣(素行)不良					
	經常出入不當(風紀誘因)場所					
	與業者交往關係複雜					
	投資理財不當					
	家庭經濟壓力過大					
	財務管理失衡					

風險構面	因子項目	嚴重性分析				
		1 無效應	2	3	4	5 危險
	不正常男女關係					
	家庭生活不協調					
工作環境因素	接觸不法業者機會多					
	社會不法業者之陋習					
	傳統餽贈文化之盛行					
	專案勤務衍生弊端					
	民代等政治勢力介入					
	業務上行政流程繁複					
	社會上道德風氣腐敗					
	工作之壓力超過負荷					
動機誘發因素	業者貪圖利益主動攏絡					
	員警相互轉介認識違法業者					
	退、離職員警引誘現職人員					
	警察協辦干預性勤務龐雜					
	親友間人情關說壓力					
	專責裁量權過大引發機會					
	服務之地區充斥誘惑					
內外監控因素	機關內督察系統未發揮功能					
	外部欠缺專屬的監控機關					
	媒體未能有效監督					
	主管層級領導統御功能弱化					
	機關內部輔導考核未落實					
	勤務觀測制度之成效不彰					

風險構面	因子項目	嚴重性分析				
		1 無效應	2	3	4	5 危險
	現行法律制度規範不健全					
	民意代表監督流於形式					
	民眾缺乏實質上之監督能力					
組織制度因素	未能果斷淘汰風紀顧慮員警					
	人員選任制度不周全					
	警察機關人事陞遷制度不健全					
	機關管理階層領導力不足					
	法治教育欠落實					
	機關內集體收賄副文化影響					
	同僚之間姑息的鄉愿心態					
	任職單位曾經發生貪污事件					
	警察機關組織結構封閉					

資料來源：研究者繪製

經過 7 位專家分別評估後將其評估結果平均，再依其平均值排序，平均值越高，表示初步評估結果造成警察人員貪污犯罪之風險越高，就個人內在因素構面專家初步評估排序如表 3-4-3。

表 3-4-3 風險構面-個人內在因素專家平均值排序分析

風險構面	因子項目	嚴重性平均值	排序
個人內在因素	個人價值觀偏差	4.7	1
	貪婪的僥倖心態	4.3	2
	知法犯法的心態	3.6	3
	低估被逮捕風險	3.4	4
	自我控制力低落	2.4	5

風險構面	因子項目	嚴重性平均值	排序
	具備反偵查能力	1.8	6
	警察之待遇有限	1.8	7
	忽略刑罰嚴重性	1.8	8
	貪污獲利之評估	1.6	9
	法律之素養偏低	1.6	10

資料來源：研究者繪製

就生活負面因素構面專家初步評估排序分析如表 3-4-4。

表 3-4-4 風險構面-生活負面因素專家平均值排序分析

風險構面	因子項目	嚴重性平均值	排序
生活負面因素	個人生活習慣(素行)不良	4.4	1
	投資理財不當	4.3	2
	經常出入不當(風紀誘因)場所	3.7	3
	員警交往關係複雜	3.7	3
	家庭經濟壓力過大	3.3	5
	財務管理失衡	2.4	6
	不正常男女關係	1.9	7
	家庭生活不協調	1.3	8

資料來源：研究者繪製

就工作環境因素構面專家初步評估排序分析如表 3-4-5。

表 3-4-5 風險構面-工作環境因素專家平均值排序分析

風險構面	因子項目	嚴重性平均值	排序
工作環境因素	社會不法業者之陋習	4.0	1
	民代等政治勢力介入	4.0	1
	接觸不法業者機會多	3.7	3
	傳統餽贈文化之盛行	3.4	4
	專案勤務衍生弊端	3.4	4
	業務上行政流程繁複	2.0	6
	社會上道德風氣腐敗	1.9	7
	工作之壓力超過負荷	1.6	8

資料來源：研究者繪製

就動機誘發因素構面專家初步評估排序分析如表 3-4-6。

表 3-4-6 風險構面-動機誘發因素專家平均值排序分析

構面	因子項目	嚴重性平均值	排序
動機誘發因素	業者貪圖利益主動攏絡	4.3	1
	員警相互轉認識違法業者	4.1	2
	退、離職員警引誘現職人員	3.6	3
	警察協辦干預性勤務龐雜	3.4	4
	親友間人情關說壓力	2.7	5
	專責裁量權過大引發機會	2.1	6
	服務之地區充斥誘惑	2.0	7

資料來源：研究者繪製

就內外監控因素構面專家初步評估排序分析如表 3-4-7：

表 3-4-7 風險構面-內外監控因素專家平均值排序分析

風險構面	因子項目	嚴重性平均值	排序
內外監控因素	機關內督察系統未發揮功能	3.7	1
	主管層級領導統御功能弱化	2.7	2
	現行法律制度規範不健全	2.7	3
	機關內部輔導考核未落實	2.7	4
	勤務觀測制度成效不彰	2.3	5
	外部欠缺專屬的監控機關	1.7	6
	媒體未能有效監督	1.7	7
	民意代表監督流於形式	1.4	8
	民眾缺乏實質上之監督能力	1.3	9

資料來源：研究者繪製

就組織制度因素構面專家初步評估排序分析如表 3-4-8：

表 3-4-8 風險構面-組織制度因素專家平均值排序分析

風險構面	因子項目	嚴重性平均值	排序
組織制度因素	未能果斷淘汰風紀顧慮員警	3.2	1
	同僚之間姑息的鄉愿心態	3.2	1
	人員選任制度不周全	3.0	3
	警察機關人事陞遷制度不健全	3.0	3
	機關內集體收賄副文化影響	2.7	5
	機關管理階層領導力不足	2.0	6
	法治教育欠落實	1.7	7
	任職單位曾經發生貪污事件	1.7	8
	警察機關組織結構封閉	1.4	9

資料來源：研究者繪製

問卷設計是以本研究建立的層級結構及初步危險分析法所製作而成。先於問卷中說明警察人員貪污犯罪風險評估目標層級結構，再依各層的目標層級製作問項，同時問卷必須詳細敘述每一成對之比較問項，以協助專家所要做的判斷。問卷將會賦予 **I-災難**、**II-嚴重**、**III-中等**、**IV-輕微**的風險幅度衡量值，另外也會賦予 **A-頻繁**、**B-很可能**、**C-偶而**、**D-很少**、**E-幾乎不可能**的機率衡量值，詳如表 3-4-9。

本研究透過問卷專家調查方法，首先建立警察人員貪污犯罪風險因子作業風險評估之層級架構，以此架構編製「警察人員貪污犯罪風險因子」專家問卷。在受訪專家填答之後，進行成對比較，以瞭解使用者之需求。

表 3-4-9 警察人員貪污犯罪風險因子專家風險等級問卷調查表

風險構面	因子項目	幅度				機率				
		I	II	III	IV	A	B	C	D	E
個人內在因素	個人價值觀偏差									
	貪婪的僥倖心態									
	知法犯法的心態									
	低估被逮捕風險									
	自我控制力低落									
生活負面因素	個人生活習慣(素行)不良									
	投資理財不當									
	經常出入不當(風紀誘因)場所									
	員警交往關係複雜									
	家庭經濟壓力過大									
工作環境因素	社會不法業者之陋習									
	民代等政治勢力介入									
	接觸不法業者機會多									
	傳統餽贈文化之盛行									
	專案勤務衍生弊端									
動機誘發因素	業者貪圖利益主動攏絡									
	員警相互轉認識違法業者									
	退、離職員警引誘現職人員									
	警察協辦干預性勤務龐雜									

	親友間人情關說壓力									
內外監控因素	機關內督察系統未發揮功能									
	主管層級領導統御功能弱化									
	現行法律制度規範不健全									
	機關內部輔導考核未落實									
	勤務觀測制度成效不彰									
組織制度因素	未能果斷淘汰風紀顧慮員警									
	同僚之間姑息的鄉愿心態									
	人員選任制度不周全									
	警察機關人事陞遷制度不健全									
	機關內集體收賄副文化影響									

資料來源：研究者繪製

## 參、研究者

研究者受過正式研究方法教育訓練，具有作業風險管理師乙級證照資格，在專家及教授的指導協助下，有能力依照前開的設定進行本文之研究。

## 第五節 資料分析

在警察人員貪污犯罪作業風險評估資料收集方面，本研究採用內容分析及專家評估雙軸並進的研究方法，以期達到量化與質性研究互補之原則。內容分析量化方面的研究協助資料的蒐集，可以提供較為精確的分析數據以使本研究幅度與機率之評估盡量趨於一致之信度；但由於量化方法本身往往只能提供變項之間不完整之資料，無法根據數據提出更詳細的解釋，若要瞭解現象可能的原因或後果，質化研究可能更能提供深入且具意義的答案。因此，本研究以量化搭配質化的方法，以期達到最佳的評估成果。



## 第四章 研究結果分析

根據先後兩次執行完成ORMIT後之結果顯示，初次執行ORMIT分析問題時，只能料想到基本的危險，並未深入探討研究目標的細節以及實際會遭遇的狀況，然而經過討論分析，蒐集更多的資料、問卷訪談後，我們發現原先僅看到問題的表象，而不是其根本原因。透過上述研究方法重複分析後，更加深入了解此六面向在實務面所遭遇到的問題，進而再執行第二次的風險管理分析整合，而更加精確的掌握所面臨的風險。清楚了解各項風險發生的原因，因此在風險控制的選擇也更加能夠控制所欲降低的風險（陳楊正光等，2011）。本研究執行ORMIT各步驟所產生的階段性具體成果，分述如下：

### 第一節 危險識別

首先將警察人員貪污犯罪依照其可能發生之風險面向，區分為個人內在因素、生活負面因素、工作環境因素、動機誘發因素、內外監控因素及組織制度因素等。選取適合本研究之危險識別工具如：初步危險分析法、假設狀況法、情境程序法等，以進行危險識別分析，逐一探討各個面向中可能造成警察人員貪污犯罪主要的危險因素。在本研究中，把其風險因子透過專家問卷，將所得之風險加以歸納並以魚骨圖作呈現如圖 4-1-1。

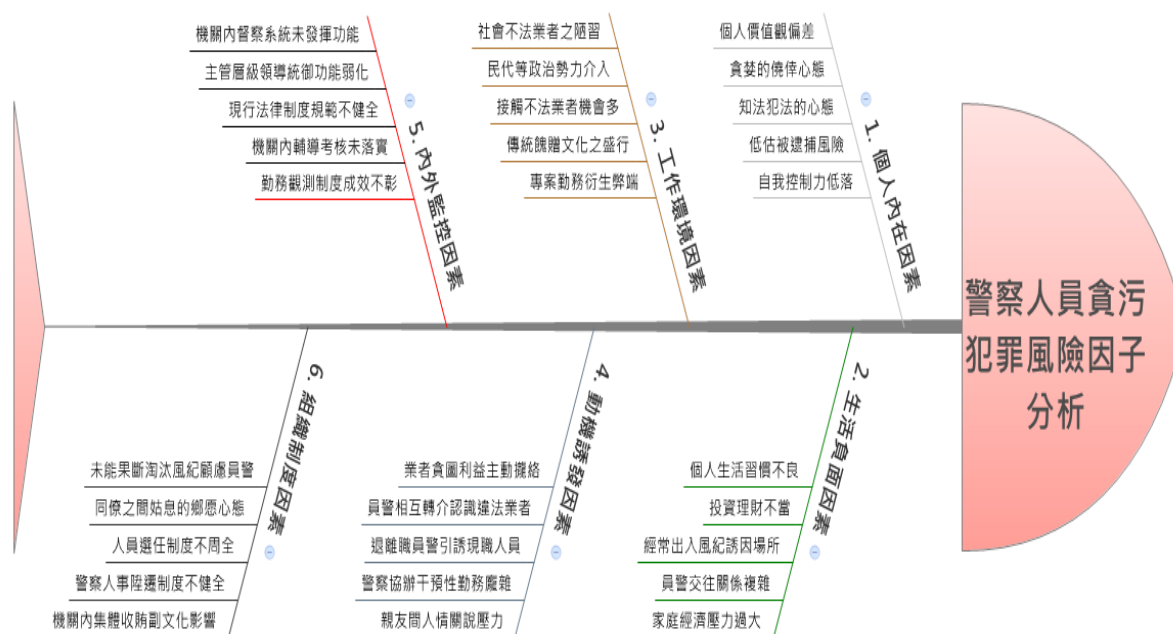


圖 4-1-1 警察人員貪污犯罪風險因子魚骨圖

資料來源：研究者繪製

## 壹、初步危險分析 (PHA)

又稱為初步危險清單 (The Preliminary Hazard Analysis, PHA)，它的主要概念是簡要地考慮作業中每一面向的危險，有助於克服在傳統直覺式風險管理的強烈傾向，這樣的傾向容易誤導分析者立刻集中焦點於某一面向的風險，而忽略隱藏在作業中其他面向上更嚴重之問題。它主要是運用經驗及直覺進行快速的危險識別，運用此方法實有兩項重要資源可以協助順利進行危險識別，其一是實際承辦人員的專業經驗知識與技術，另一項則是可供參考之法令、標準、技術規則與作業說明手冊等資料。本研究在警察人員貪污犯罪作業風險識別上會採用此法乃因有以下幾項特性：善用情境想像、作業專家、故事資料和規範；可以快速及大量的識別危險、考量作業的所有階段、提供早期高危險範圍之確認、通常不考慮處理方式、協助優先順序，進行更深入之分析。

研究中將所有風險歸類為個人內在因素、生活負面因素、工作環境因素、動機誘發因素、內外監控因素及組織制度因素等六大部分，以表 4-1-1 表示

表 4-1-1 作業分析 (OA) 與初步危險分析 (PHA) 工作表

風險因子歸類	第二階危險項目	危險編號
1. 個人內在因素	1.個人價值觀偏差 2.貪婪的僥倖心態 3.知法犯法的心態 4.低估被逮捕風險 5.自我控制力低落	A-1 A-2 A-3 A-4 A-5
2. 生活負面因素	1.個人生活習慣(素行)不良 2.投資理財不當 3.經常出入不當(風紀誘因)場所 4.員警交往關係複雜 5.家庭經濟壓力過大	B-1 B-2 B-3 B-4 B-5
3. 工作環境因素	1.社會不法業者之陋習 2.民代等政治勢力介入 3.接觸不法業者機會多 4.傳統餽贈文化之盛行 5.專案勤務衍生弊端	C-1 C-2 C-3 C-4 C-5
4. 動機誘發因素	1.業者貪圖利益主動攏絡 2.員警相互轉認識違法業者 3.退、離職員警引誘現職人員 4.警察協辦干預性勤務龐雜 5.親友間人情關說壓力	D-1 D-2 D-3 D-4 D-5

風險因子歸類	第二階危險項目	危險編號
5. 內外監控因素	1.機關內督察系統未發揮功能	E-1
	2.主管層級領導統御功能弱化	E-2
	3.現行法律制度規範不健全	E-3
	4.機關內部輔導考核未落實	E-4
	5.勤務觀測制度成效不彰	E-5
6. 組織制度因素	1.未能果斷淘汰風紀顧慮員警	F-1
	2.同僚之間姑息的鄉愿心態	F-2
	3.人員選任制度不周全	F-3
	4.警察機關人事陞遷制度不健全	F-4
	5.機關內集體收賄副文化影響	F-5

資料來源：研究者繪製

初步危險分析的目的乃針對各作業階段，獲得快速的危險識別，除緊急狀況外，此工具可應用於大部分的任務方法並可結合作業分析圖，於各事件間預留空間，以列入其他可能危險且在鎖定的範圍下，可從作業者獲得所需資料，惟運用 PHA 前，應確認已考量所有作業層面。

## 貳、情境程序法（SPT）

本研究所使用的情境程序法（The Scenario Process Tool）是以一種較有系統與結構的方式，來獲取作業規劃或執行人員的直覺與實務專業知識。也就是說它增加了傳統風險管理憑直覺與經驗程序的嚴謹性，而且可以發揮實際作用在連接不同危險而形成單一可能情境如表 4-1-2。

表 4-1-2 情境程序法情境假定

危險項目	情境假定	損害項目	危險編號
1、接觸不法業者機會多	警察人員因勤務特性，在工作環境上，常接觸不法業者及風紀誘因場所，其交際應酬頻繁，主要應酬對象大多為熟識的廠商或周遭別有所圖的損友，誘因亦容易增多，進而造成貪污行為。	收受賄賂或不法利益	S-1
2、業者貪圖利益主動攏絡	業者為確保龐大非法利益，往往會透過與具有裁罰權限者熟識或隸屬關係者，建立良好關係，創造與其接觸之機會，透過年節甚至定期進行餽贈、飲宴，以主動製造接觸機會之方式，與管區員警建立熟識情誼，再以正常社交禮節名義使之習以為常而接受，進而利用此種模式主動創造行賄機會。	收受賄賂或不法利益	S-2
3、貪婪的僥倖心態	大多數之警察人員貪瀆行為，大多數並非涉案人缺乏金錢而犯案，而是無法克制自己之貪念，抱持著沒有人會知道的僥倖心理。例如經管機關財物及採購人員，若未能克服貪念，極易造成挪用公款、收受賄賂等不法情事。	收受賄賂或不法利益	S-3

資料來源：研究者繪製

目的：運用想像和視覺化以獲取不尋常之危險。應用：使用者可經由視覺化而看到事件之流程，記錄遭遇問題及危險。方法：運用作業分析來引導，回顧事件的流程，資源：作業分析圖提供視覺化過程的劇本。評論：是一種連結兩項或更多危險於單一劇本的最佳方法。

### 參、假設狀況法 (WIT)

本研究中所使用的假設狀況法是借助警政署承辦同仁的經驗整合，經由一群專業人員的腦力激盪，將在作業分析與初步危險分析之後，做為第一優先使用工具 (AFPD2000)。以下為本研究運用假設狀況法之狀況如表 4-1-3。

表 4-1-3 假設狀況法假設萬一

危險項目	假設萬一	階損害項目	危險編號
1、投資理財不當	萬一：員警理財不當導致投資失利之結果，負債無法支應，造成強制扣薪，致使員警容易就其所職掌之業務範圍內，被動甚至主動接受不法業者之行賄，尋求利益之交換。	造成員警收受賄絡或不正利益	W-1
2、退、離職員警引誘現職人員	萬一：因涉嫌貪汙瀆職案件遭停、免職或是退休之員警，利用其過往與轄區不法業者熟識的機會，作為與現職同仁的媒介，引誘現職員警包庇不法，進而接受不法業者之行賄或利益交換。	造成員警收受賄絡或不正利益	W-2
3、未能果斷淘汰風紀顧慮員警	萬一：單位內員警早已列風紀顧慮輔導對象，但由於主管及機關督察系統仍然有鄉愿心態，未能有效落實輔導考核，對有問題之員警斷然淘汰，機先防治，造成員警不知反省而再犯更嚴重的貪污行為。	造成員警收受賄絡或不正利益	W-3
4、低估被逮捕風險	萬一：警察人員認為實施貪污犯罪被查獲之風險極低，在辦公處所收賄，以合法掩護非法，執法單位查證困難，明知刑罰重，自認被逮捕之風險低，而收	造成員警涉嫌貪污行為	W-4

危險項目	假設萬一	階損害項目	危險編號
	受業者不法會落或利益，以致觸犯貪污犯罪。		

資料來源：研究者繪製

## 肆、整體作業危險識別分析

本研究將警察人員貪污犯罪風險分為個人內在因素、生活負面因素、工作環境因素、動機誘發因素、內外監控因素及組織制度因素等六大風險構面，共 30 項子風險，並將各風險構面與子風險製作成為專家問卷調查表，藉由專家的經驗與專業，對各項子風險進行風險評估，增加風險評估研究的信度與效度。

### 一、專家問卷

專家問卷經回收整理後，進行加權平均，將各風險幅度依 I 災難、II 嚴重、III 中等、IV 輕微分別給予 4、3、2、1 之加權分數；個風險機率 A 頻繁、B 很可能、C 偶而、D 很少、E 幾乎不可能，給予 5、4、3、2、1 之加權分數，經計算平均得出結果如表 4-1-4：

表 4-1-4 警察人員貪污犯罪風險評估專家問卷分析加權平均表

風險構面	因子項目	幅度				加權平均	機率					加權平均
		I	II	III	IV		A	B	C	D	E	
個人內在因素	A-1 個人價值觀偏差	0	0	2	5	1.3	0	0	2	4	1	2.1
	A-2 貪婪的僥倖心態	0	1	2	4	1.6	0	2	1	3	1	2.6
	A-3 知法犯法的心態	0	4	2	1	2.4	1	3	2	1	0	3.6
	A-4 低估被逮捕風險	1	2	4	0	2.6	1	3	1	1	1	3.3
	A-5 自我控制力低落	1	4	2	0	2.9	0	2	2	2	1	2.7
生活負面因素	B1 個人生活習慣(素行)不良	0	0	4	3	1.6	0	1	2	2	2	2.3
	B2 投資理財不當	1	0	2	4	1.7	0	2	2	2	1	2.7
	B-3 經常出入不當(風紀誘因)場所	2	0	3	2	2.3	2	4	1	0	0	4.1
	B-4 員警交往關係複雜	2	1	1	3	2.3	1	2	2	1	1	3.1

	B-5 家庭經濟壓力過大	3	1	1	2	2.7	0	2	2	3	0	2.9
工作環境因素	C-1 社會不法業者之陋習	1	1	2	3	2	0	1	2	2	2	2.3
	C-2 民代等政治勢力介入	2	0	1	4	2	0	1	2	2	2	2.3
	C-3 接觸不法業者機會多	1	2	2	2	2.3	1	1	1	3	1	2.7
	C-4 傳統餽贈文化之盛行	1	3	1	2	2.4	2	3	1	1	0	3.9
	C-5 專案勤務衍生弊端	1	2	1	3	2.1	1	1	1	3	1	2.7
動機誘發因素	D-1 業者貪圖利益主動攬絡	1	1	0	5	1.7	0	2	0	4	1	2.4
	D-2 員警相互轉認識違法業者	3	0	1	3	2.4	1	1	0	5	0	2.7
	D-3 退、離職員警引誘現職人員	1	2	4	0	2.6	0	1	4	1	1	2.7
	D-4 警察協辦干預性勤務龐雜	1	4	2	0	2.9	0	3	3	1	0	3.3
	D-5 親友間人情關說壓力	2	1	4	0	2.7	1	2	1	2	1	3
內外監控因素	E-1 機關內督察系統未發揮功能	0	4	1	2	2.3	0	2	2	2	1	2.7
	E-2 主管層級領導統御功能弱化	1	3	1	2	2.4	2	2	2	1	0	3.7
	E-3 現行法律制度規範不健全	1	2	2	2	2.3	2	2	2	1	0	3.7
	E-4 機關內部輔導考核未落實	0	3	3	1	2.3	0	3	3	0	1	3.1
	E-5 勤務觀測制度成效不彰	4	1	2	0	3.3	1	3	3	0	0	3.7
組織制度因素	F-1 未能果斷淘汰風紀顧慮員警	0	0	3	4	1.4	0	0	2	3	2	2
	F-2 同僚之間姑息的鄉愿心態	1	2	3	1	2.4	0	1	3	2	1	2.6
	F-3 人員選任制度不周全	1	2	3	1	2.4	1	2	2	2	0	3.3
	F-4 警察機關人事陞遷制度不健全	2	2	2	1	2.7	2	3	1	1	0	3.9
	F-5 機關內集體收賄副文化影響	1	2	3	1	2.4	2	1	3	1	0	3.6

資料來源：研究者繪製

## 二、危險識別

在 ORMIT 諸多危險識別工具中，本研究運用其危險識別基本工具分析危險源，其中以初步危險分析法（PHA）24 件最多，假設狀況法（WIT）分析 3 件，情境程序法（SP）分析 3 件，作業分析（OA）分析 6 個風險面向，分析共獲得有效危險識別 30 項，以此危險源作為風險管理的啟端，如下表 4-1-5。

表 4-1-5 整體作業危險識別分析

風險歸類	識別工具	危險識別變項	幅度	機率	風險等級
個人內在因素	情境程序法	A-1 個人價值觀偏差	災難	很可能	EH-2
	初步危險分析法	A-2 貪婪的僥倖心態	嚴重	偶而	H-7
	假設狀況法	A-3 知法犯法的心態	嚴重	很少	M-11
	初步危險分析法	A-4 低估被捕風險	嚴重	很少	M-11
	初步危險分析法	A-5 自我控制力低落	中等	偶而	M-10
生活負面因素	初步危險分析法	B1 個人生活習慣(素行)不良	嚴重	很可能	H-4
	初步危險分析法	B-2 投資理財不當	嚴重	偶而	H-7
	假設狀況法	B-3 經常出入不當(風紀誘因)場所	嚴重	很少	M-11
	初步危險分析法	B-4 員警交往關係複雜	嚴重	偶而	H-7
	情境程序法	B-5 家庭經濟壓力過大	中等	偶而	M-10
工作環境因素	初步危險分析法	C-1 社會不法業者之陋習	嚴重	很可能	H-4
	初步危險分析法	C-2 民代等政治勢力介入	嚴重	很可能	H-4
	初步危險分析法	C-3 接觸不法業者機會多	嚴重	偶而	H-7
	初步危險分析法	C-4 傳統餽贈文化之盛行	嚴重	很少	M-11
	初步危險分析法	C-5 專案勤務衍生弊端	嚴重	偶而	H-7
動機誘發因素	情境程序法	D-1 業者貪圖利益主動攏絡	嚴重	很可能	H-4
	初步危險分析法	D-2 員警相互轉認識違法業者	嚴重	偶而	H-7
	假設狀況法	D-3 退、離職員警引誘現職人員	中等	偶而	M-10
	初步危險分析法	D-4 警察協辦干預性勤務龐雜	中等	偶而	M-10
	初步危險分析法	D-5 親友間人情關說壓力	中等	偶而	M-10
內外監控因素	初步危險分析法	E-1 機關內督察系統未發揮功能	嚴重	偶而	H-7
	初步危險分析法	E-2 主管層級領導統御功能弱化	嚴重	很少	M-11
	初步危險分析法	E-3 現行法律制度規範不健全	嚴重	很少	M-11
	初步危險分析法	E-4 機關內部輔導考核未落實	嚴重	偶而	H-7
	初步危險分析法	E-5 勤務觀測制度成效不彰	中等	很少	L-14
組織制度因素	初步危險分析法	F-1 未能果斷淘汰風紀顧慮員警	災難	很可能	EH-2
	初步危險分析法	F-2 同僚之間姑息的鄉愿心態	嚴重	偶而	H-7



風險歸類	識別工具	危險識別變項	幅度	機率	風險等級
	初步危險分析法	F-3 人員選任制度不周全	嚴重	偶而	H-7
	初步危險分析法	F-4 警察機關人事陞遷制度不健全	中等	很少	L-14
	初步危險分析法	F-5 機關內集體收賄副文化影響	嚴重	很少	M-11


資料來源：研究者繪製






## 第二節 導因歸類分析

導因歸類分析主要就是要找出的危險因素，利用 ORMIT 的 5M 模式，進行「導因歸類」。所謂 5M 模式，係指人員（Man）、機器（Machine）、環境（Media）、管理（Management）、任務（Mission）這五大因素，利用它來幫助分析者釐清危險的主要根源方向（崔海恩等，2011）。如果一項任務未能成功，或發生了災難，這是了解根本肇因的最好方法，也就是分析整個系統，深入 5M 之間的投入與互動是哪一個部分發生了錯誤，才能對症下藥。而 5M 各個組成要素之間的重疊或互動乃是每一個系統之自然現象，因此任何一個危險其所涉及之問題根源，可能不僅只有一個導因，而是由多個導因重疊所形成。

茲將 5M 分述如下：1、人員（Man）：不知道、不關心、不會做。2、機械（Media）：設計不良、錯誤的維修、程序。3、環境（Machine）：不足的設施設計、對自然現象缺乏準備。4、管理（Management）：不當的程序、標準與控制。5、任務（Mission）：不良的發展、不足的了解、無足夠能力、不相容。本研究警察人員貪污犯罪風險之 5M 導因歸類，經過綜合專家問卷彙整結果並導入 ORMIT 軟體匯出如下表 4-2-1 所示：

表 4-2-1 警察人員貪污犯罪風險因子 5M 導因歸類表

風險構面	因子項目 ORMIT 之 5M 圖示	5M 導因歸類					合計
		人員	機械	環境	管理	任務	
							
個人內在因素	A-1 個人價值觀偏差	5	0	5	5	0	15
個人內在因素	A-2 貪婪的僥倖心態	5	0	3	4	0	12
個人內在因素	A-3 知法犯法的心態	5	0	4	3	0	12
個人內在因素	A-4 低估被逮捕風險	5	0	3	4	0	12
個人內在因素	A-5 自我控制力低落	5	0	4	5	0	14
生活負面因素	B-1 個人生活習慣(素行)不良	5	0	4	5	0	14
生活負面因素	B-2 投資理財不當	5	0	2	3	0	10
生活負面因素	B-3 經常出入不當(風紀誘因)場所	5	0	3	2	0	10
生活負面因素	B-4 員警交往關係複雜	4	0	3	3	0	10
生活負面因素	B-5 家庭經濟壓力過大	3	0	3	2	0	8
工作環境因素	C-1 社會不法業者之陋習	3	2	5	3	0	13
工作環境因素	C-2 民代等政治勢力介入	3	2	5	0	0	10
工作環境因素	C-3 接觸不法業者機會多	4	0	5	3	0	12
工作環境因素	C-4 傳統餽贈文化之盛行	3	0	5	2	0	10
工作環境因素	C-5 專案勤務衍生弊端	1	3	0	3	3	10
動機誘發因素	D-1 業者貪圖利益主動攏絡	5	0	3	4	0	12
動機誘發因素	D-2 員警相互轉認識違法業者	5	0	4	5	0	14
動機誘發因素	D-3 退、離職員警引誘現職人員	5	0	3	5	0	13
動機誘發因素	D-4 警察協辦干預性勤務龐雜	2	2	2	4	2	12
動機誘發因素	D-5 親友間人情關說壓力	3	0	3	3	0	9
內外監控因素	E-1 機關內督察系統未發揮功能	2	2	2	5	4	15
內外監控因素	E-2 主管層級領導統御功能弱化	3	0	0	5	4	12
內外監控因素	E-3 現行法律制度規範不健全	2	5	3	0	2	12
內外監控因素	E-4 機關內部輔導考核未落實	2	0	2	5	3	12

風險構面	因子項目	5M 導因歸類					合計
		人員	機械	環境	管理	任務	
	ORMIT 之 5M 圖示						
內外監控因素	E-5 勤務觀測制度成效不彰	2	3	0	3	4	12
組織制度因素	F-1 未能果斷淘汰風紀顧慮員警	5	0	4	5	2	16
組織制度因素	F-2 同僚之間姑息的鄉愿心態	4	0	3	4	0	11
組織制度因素	F-3 人員選任制度不周全	0	4	4	0	4	12
組織制度因素	F-4 警察機關人事陞遷制度不健全	0	2	0	0	4	6
組織制度因素	F-5 機關內集體收賄副文化影響	3	0	4	3	0	10
小計		104	25	91	98	32	350
百分比		29.71%	7.14%	26.00%	28.00%	9.14%	100%

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

如上表 4-2-1 所示，在六項風險構面中可以看到，在個人內在因素、生活負面因素、工作環境因素、動機誘發因素、內外監控因素及組織制度因素方面，對應 5M 人員、機器、環境、管理及任務的相關狀況，計人員歸因有 28 項、機械歸因 9 項、環境歸因 26 項、管理歸因 26 項、任務歸因 10 項，以下就以 5M 導因歸類做個別項次分析。

## 壹、導因歸類整體分析

綜合以上導因歸類分析，屬於人員因素所導致危機發生的有 19 項，機器因素所導致危機發生的有 12 項，環境因素所導致危機發生的有 20 項，管理因素所導致危機發生的有 24 項，任務因素所導致危機發生的有 11 項。如圖 4-2-1 所示。

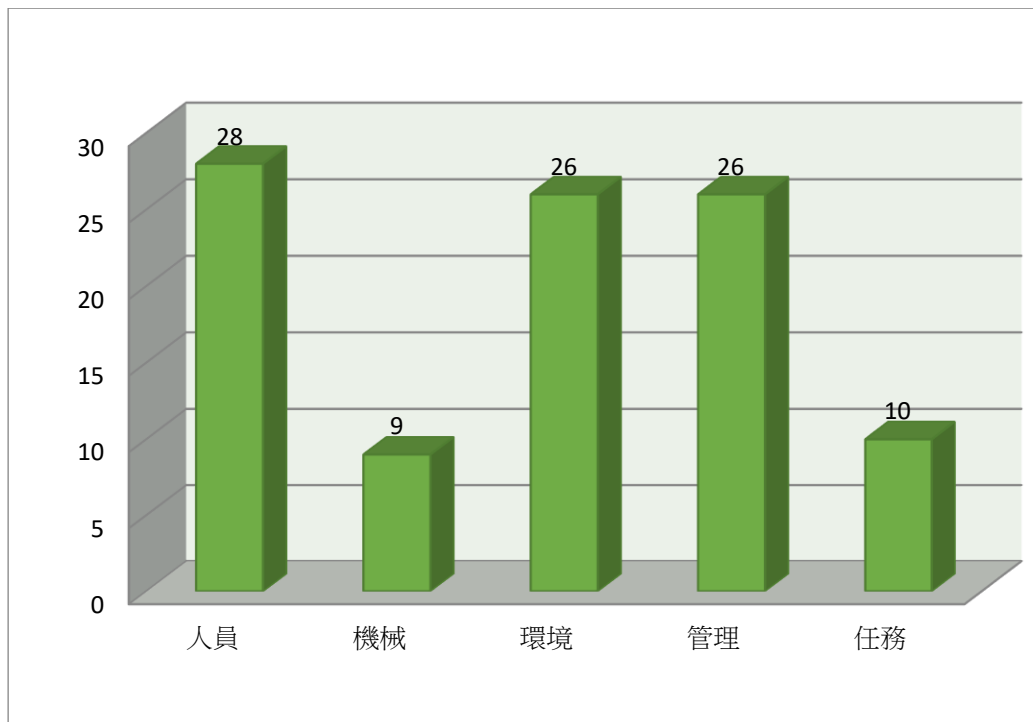


圖 4-2-1 警察人員貪污犯罪風險因素 5M 整體個數導因歸類分析

資料來源：研究者繪製

由上圖 4-2-1 即可看出在警察人員貪污犯罪風險因素當中，人員、環境及管理等三個面向為主要的因素，在人員因素方面，例如個人價值觀偏差、貪婪的僥倖心態、低污被逮捕之風險等；在環境因素方面，如員警相互轉認識違法業者、社會不法業者之陋習、接觸不法業者機會多、員警交往關係複雜、傳統餽贈文化之盛行等，另外管理亦為重要因素，包括機關內督察系統未發揮功能，主管層級領導統御功能弱化，機關內部輔導考核未落實等等，故基本的方向，要從人員、環境及管理三大面向中著手進行改善。

## 貳、人員歸因分析

本研究在風險分類上第一項就是人員因素，在警察人員貪污犯罪作業風險的操作過程中，所列的六個因素 30 項風險，其歸因為人員導因的就佔了 28 項（29.71%），這是佔著相當大的比例，例如個人價值觀念偏差等，由表 4-2-2 可得知警察人員貪污犯罪作業風險的產生就與其有極大的相關。

表 4-2-2 人員導因歸類表

風險構面	因子項目	人員	排序
		加權	
個人內在因素	A-1 個人價值觀偏差	5	1
個人內在因素	A-2 貪婪的僥倖心態	5	2
生活負面因素	B-1 個人生活習慣(素行)不良	5	3
個人內在因素	A-3 知法犯法的心態	5	4
個人內在因素	A-4 低估被逮捕風險	5	5
個人內在因素	A-5 自我控制力低落	5	6
生活負面因素	B-2 投資理財不當	5	7
生活負面因素	B-3 經常出入不當(風紀誘因)場所	5	8
動機誘發因素	D-1 業者貪圖利益主動攬絡	5	9
動機誘發因素	D-2 員警相互轉認識違法業者	5	10
動機誘發因素	D-3 退、離職員警引誘現職人員	5	11
組織制度因素	F-1 未能果斷淘汰風紀顧慮員警	5	12
生活負面因素	B-4 員警交往關係複雜	4	13
工作環境因素	C-3 接觸不法業者機會多	4	14
組織制度因素	F-2 同僚之間姑息的鄉愿心態	4	15
生活負面因素	B-5 家庭經濟壓力過大	3	16
工作環境因素	C-1 社會不法業者之陋習	3	17
工作環境因素	C-2 民代等政治勢力介入	3	18
工作環境因素	C-4 傳統餽贈文化之盛行	3	19
動機誘發因素	D-5 親友間人情關說壓力	3	20
內外監控因素	E-2 主管層級領導統御功能弱化	3	21
組織制度因素	F-5 機關內集體收賄副文化影響	3	22
動機誘發因素	D-4 警察協辦干預性勤務龐雜	2	23
內外監控因素	E-1 機關內督察系統未發揮功能	2	24
內外監控因素	E-3 現行法律制度規範不健全	2	25
內外監控因素	E-4 機關內部輔導考核未落實	2	26
內外監控因素	E-5 勤務觀測制度成效不彰	2	27
工作環境因素	C-5 專案勤務衍生弊端	1	28

風險構面	因子項目	人員	排序
整體比重		29.71%	

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

由上表 4-2-2 分析可看出，在屬於人員歸因的風險因子項目達 28 項，其中有關個人價值觀偏差、貪婪的僥倖心態、個人生活習慣(素行)不良、知法犯法的心態、低估被逮捕風險、自我控制力低落、投資理財不當、經常出入不當(風紀誘因)場所、業者貪圖利益主動攏絡、員警相互轉認識違法業者、退、離職員警引誘現職人員、未能果斷淘汰風紀顧慮員警等比重最高，可見造成警察人員貪污犯罪發生最危險的因子為「人」的因素，蓋因警察人員面對生活上及職場上的各種誘惑，若存有不易被發現之僥倖心理，或是僅以其個人思維，認為其所為並非為貪污，僅為一般違失行為，即容易陷入貪瀆犯罪深淵，風險因子一旦發生，發生危險所造成的傷害後續處理，也會影響警察人員貪污犯罪風險的高低。因此，在警察人員貪污犯罪風險的產生是與人員因素息息相關。其中只要一個環節出狀況，就可能造成危險的產生。

### 參、機械歸因分析

本研究在警察人員貪污犯罪風險的操作過程中，所列的五個因素 25 項風險，其歸因為機械導因的佔了 9 項(7.14%)，因為在警察人員貪污犯罪作業風險的操作過程中，有關勤務之制度、法律之規範是警察人員貪污犯罪風險必須嚴肅面對的問題，如表 4-2-3 所示：

表 4-2-3 機械導因歸類表

風險構面	因子項目	機械	排序
		加權	
內外監控因素	E-3 現行法律制度規範不健全	5	1
組織制度因素	F-3 人員選任制度不周全	4	2
工作環境因素	C-5 專案勤務衍生弊端	3	3
動機誘發因素	D-4 警察協辦干預性勤務龐雜	3	4
內外監控因素	E-5 勤務觀測制度成效不彰	3	5
工作環境因素	C-1 社會不法業者之陋習	2	6

風險構面	因子項目	機械	排序
		加權	
工作環境因素	C-2 民代等政治勢力介入	2	7
內外監控因素	E-1 機關內督察系統未發揮功能	2	8
組織制度因素	F-4 警察機關人事陞遷制度不健全	2	9
整體比重		7.14%	

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

由上表 4-2-3 可以清楚警察機關陞遷制度以及現今社會法律規範的重要性，在風險不能降至零的狀態之前，如果能修正現行警察人員陞遷制度，增加多元陞職管道，使警察人員有動力繼續於職場工作、不因陞遷無望而意志消沉導致被外在環境誘惑，應能大大降低風險；此外，若能制訂「警察標準作業程序」(如臨檢手冊)等行政規則來制約裁量行為，勢必減少產生裁量瑕疵的情形，如此將可減少警察人員違法濫權之機會。

#### 肆、環境歸因分析

本研究在警察人員貪污犯罪風險的操作過程中，所列的五個因素 30 項風險，其歸因為環境導因的佔了 26 項 (26.0%)，因環境因素所發生警察人員貪污犯罪風險往往與工作環境因素及動機誘發因素相關等，詳如表 4-2-4 所示：

表 4-2-4 環境導因歸類表

風險構面	因子項目	環境	排序
		加權	
個人內在因素	A-1 個人價值觀偏差	5	1
動機誘發因素	D-2 員警相互轉認識違法業者	5	2
動機誘發因素	D-3 退、離職員警引誘現職人員	5	3
組織制度因素	F-1 未能果斷淘汰風紀顧慮員警	5	4
個人內在因素	A-5 自我控制力低落	5	5
生活負面因素	B-1 個人生活習慣(素行)不良	5	6
內外監控因素	E-1 機關內督察系統未發揮功能	5	7
內外監控因素	E-2 主管層級領導統御功能弱化	5	8
內外監控因素	E-4 機關內部輔導考核未落實	5	9
個人內在因素	A-4 低估被逮捕風險	4	10

動機誘發因素	D-1 業者貪圖利益主動攬絡	4	11
動機誘發因素	D-4 警察協辦干預性勤務龐雜	4	12
組織制度因素	F-2 同僚之間姑息的鄉愿心態	4	13
個人內在因素	A-2 貪婪的僥倖心態	3	14
個人內在因素	A-3 知法犯法的心態	3	15
生活負面因素	B-2 投資理財不當	3	16
生活負面因素	B-4 員警交往關係複雜	3	17
工作環境因素	C-1 社會不法業者之陋習	3	18
工作環境因素	C-3 接觸不法業者機會多	3	19
工作環境因素	C-5 專案勤務衍生弊端	3	20
動機誘發因素	D-5 親友間人情關說壓力	3	21
內外監控因素	E-5 勤務觀測制度成效不彰	3	22
組織制度因素	F-5 機關內集體收賄副文化影響	3	23
生活負面因素	B-3 經常出入不當(風紀誘因)場所	2	24
生活負面因素	B-5 家庭經濟壓力過大	2	25
工作環境因素	C-4 傳統餽贈文化之盛行	2	26
整體比重		26.0%	

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

由表 4-2-4 的分析可以看出警察人員貪污犯罪風險管理，其個人價值觀偏差、員警相互轉認識違法業者、退、離職員警引誘現職人員、未能果斷淘汰風紀顧慮員警、自我控制力低落、個人生活習慣(素行)不良、機關內督察系統未發揮功能、主管層級領導統御功能弱化與機關內部輔導考核未落實在環境歸因分析重佔最大的比重，原因在於警察的工作環境充滿誘惑，因警察之勤務特性，在日常生活除公務之外，常接觸不法之徒及聲色場所，誘因自然容易增多，由此可知警察人員涉及貪污犯罪，環境因素佔非常重要的因素，對警察人員貪污形成極大的風險及壓力。

## 伍、管理歸因分析

本研究在警察人員貪污犯罪風險的操作過程中，所列的五個因素 30 項風險，其歸因為管理導因的佔了 26 項 (28.0%)，由於警察人員之貪污犯罪除了人員因素、環境誘



因等影響外，如果警察機關內部管理機制未能正常運作，將會影響管理機制的成效，例如機關內部輔導考核未落實、督察系統未發揮功能等，將使警察人員貪污的風險就相對增多，如下表 4-2-5 示：

表 4-2-5 管理導因歸類表

風險構面	因子項目	管理	排序
		加權	
個人內在因素	A-1 個人價值觀偏差	5	1
個人內在因素	A-5 自我控制力低落	5	2
動機誘發因素	D-2 員警相互轉認識違法業者	5	3
動機誘發因素	D-3 退、離職員警引誘現職人員	5	4
內外監控因素	E-1 機關內督察系統未發揮功能	5	5
內外監控因素	E-2 主管層級領導統御功能弱化	5	6
內外監控因素	E-4 機關內部輔導考核未落實	5	7
組織制度因素	F-1 未能果斷淘汰風紀顧慮員警	5	8
個人內在因素	A-4 低估被逮捕風險	4	9
動機誘發因素	D-1 業者貪圖利益主動攏絡	4	10
動機誘發因素	D-4 警察協辦干預性勤務龐雜	4	11
組織制度因素	F-2 同僚之間姑息的鄉愿心態	4	12
個人內在因素	A-2 貪婪的僥倖心態	3	13
個人內在因素	A-3 知法犯法的心態	3	14
生活負面因素	B1 個人生活習慣(素行)不良	3	15
生活負面因素	B2 投資理財不當	3	16
生活負面因素	B-4 員警交往關係複雜	3	17
工作環境因素	C-1 社會不法業者之陋習	3	18
工作環境因素	C-3 接觸不法業者機會多	3	19
工作環境因素	C-5 專案勤務衍生弊端	3	20
動機誘發因素	D-5 親友間人情關說壓力	3	21
內外監控因素	E-5 勤務觀測制度成效不彰	3	22
組織制度因素	F-5 機關內集體收賄副文化影響	3	23
生活負面因素	B-3 經常出入不當(風紀誘因)場所	2	24

風險構面	因子項目	管理	排序
		加權	
生活負面因素	B-5 家庭經濟壓力過大	2	25
工作環境因素	C-4 傳統餽贈文化之盛行	2	26
整體比重		28.0%	

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

由上表 4-2-5 所示，我們可以清楚看到機關內督察系統未發揮功能、主管層級領導統御功能弱化、機關內部輔導考核未落實、未能果斷淘汰風紀顧慮員警、個人價值觀偏差、自我控制力低落、員警相互轉認識違法業者、退、離職員警引誘現職人員等是居於最高比重的位置，實務上發現許多風險都是等危險產生後，事後檢討才發現有異狀。其實多數的風險都可以降低或避免，除機關內部管理機制僅虛應故事徒具形式，即便依標準作業流程完成相關管理作業，警察人員貪污之風險依然會發生，而主管考核未能落實問題存在多年，蓋因警察工作繁忙，單位主管之平時考核往往只能針對同仁之工作表現進行考核，其所屬員警之家庭生活交往及工作狀況，均未能也無力深入了解，也就是說在管理導因歸類中我們可以得知到警察人員貪污之風險有很大部分是歸因於主管人員未盡應有管理之職能所造成。

## 陸、任務歸因分析

本研究在警察人員貪污犯罪作業風險的操作過程中，所列的五個因素 25 項風險，其歸因為任務導因的佔了 10 項 (9.14%)。任務導因主要是因為重視程度不足及教育訓練及專業教育訓練不足導致無足夠能力，如下表 4-2-6 所示：

表 4-2-6 任務導因歸類表

風險構面	因子項目	任務	排序
		加權	
內外監控因素	E-1 機關內督察系統未發揮功能	4	1
內外監控因素	E-2 主管層級領導統御功能弱化	4	2
內外監控因素	E-5 勤務觀測制度成效不彰	4	3
組織制度因素	F-3 人員選任制度不周全	4	4
組織制度因素	F-4 警察機關人事陞遷制度不健全	4	5
工作環境因素	C-5 專案勤務衍生弊端	3	6

內外監控因素	E-4 機關內部輔導考核未落實	3	7
動機誘發因素	D-4 警察協辦干預性勤務龐雜	2	8
內外監控因素	E-3 現行法律制度規範不健全	2	9
組織制度因素	F-1 未能果斷淘汰風紀顧慮員警	2	10
整體比重		11.37%	

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

由上表4-2-6所分析可知，在任務歸因分析上看出多數係因警察機關往往囿於情面，對於具有風紀顧慮員警未能果斷淘汰，放任其遊走於法律邊緣，最終沉淪於貪污犯罪，從而導致風險的產生。在五個風險構面中的各項因子項目可看出，若在發揮督察體系之效能、落實單位主管之領導統御責任，即可以減少在警察人員貪污犯罪之風險。

## 柒、整體歸因分析

任何危險的發生都不可能只有一種成因，而是會牽涉到更深層的因素，在針對這些危險所要發展的風險控制時，如果可以了解各個風險的導因，並以這些歸類的導因作為主要的風險控制之思考方向，通常可以發展出可以治本的風險控制方法，換句話說就是從風險的根本著手來解決問題，如下表 4-2-7：

表 4-2-7 5M 整體導因歸因表

風險構面	因子項目	整體	排序
		加總	
組織制度因素	F-1 未能果斷淘汰風紀顧慮員警	16	1
個人內在因素	A-1 個人價值觀偏差	15	2
內外監控因素	E-1 機關內督察系統未發揮功能	15	3
個人內在因素	A-5 自我控制力低落	14	4
生活負面因素	B-1 個人生活習慣(素行)不良	14	5
動機誘發因素	D-2 員警相互轉認識違法業者	14	6
工作環境因素	C-1 社會不法業者之陋習	13	7
動機誘發因素	D-3 退、離職員警引誘現職人員	13	8
個人內在因素	A-2 貪婪的僥倖心態	12	9

風險構面	因子項目	整體	排序
		加總	
個人內在因素	A-3 知法犯法的心態	12	10
個人內在因素	A-4 低估被逮捕風險	12	11
工作環境因素	C-3 接觸不法業者機會多	12	12
動機誘發因素	D-1 業者貪圖利益主動攏絡	12	13
動機誘發因素	D-4 警察協辦干預性勤務龐雜	12	14
內外監控因素	E-2 主管層級領導統御功能弱化	12	15
內外監控因素	E-3 現行法律制度規範不健全	12	16
內外監控因素	E-4 機關內部輔導考核未落實	12	17
內外監控因素	E-5 勤務觀測制度成效不彰	12	18
組織制度因素	F-3 人員選任制度不周全	12	19
組織制度因素	F-2 同僚之間姑息的鄉愿心態	11	20
生活負面因素	B-2 投資理財不當	10	21
生活負面因素	B-3 經常出入不當(風紀誘因)場所	10	22
生活負面因素	B-4 員警交往關係複雜	10	23
工作環境因素	C-2 民代等政治勢力介入	10	24
工作環境因素	C-4 傳統餽贈文化之盛行	10	25
工作環境因素	C-5 專案勤務衍生弊端	10	26
組織制度因素	F-5 機關內集體收賄副文化影響	10	27
動機誘發因素	D-5 親友間人情關說壓力	9	28
生活負面因素	B-5 家庭經濟壓力過大	8	29
組織制度因素	F-4 警察機關人事陞遷制度不健全	6	30
整體比重		100.00%	

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

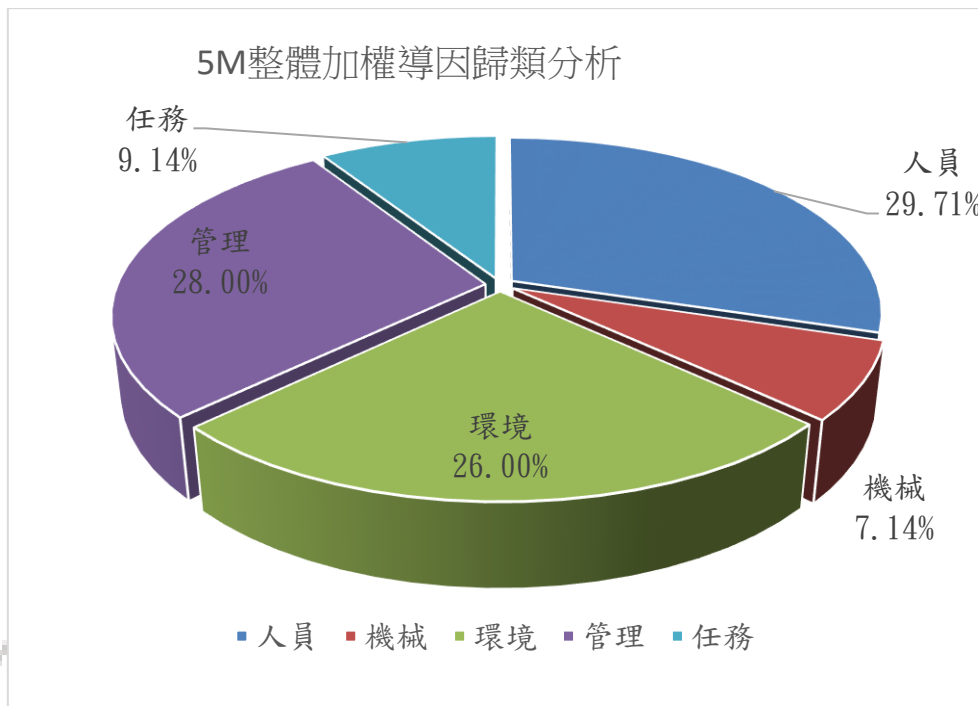


圖 4-2-2 警察人員貪污犯罪風險因素 5M 整體加權導因歸類分析

資料來源：研究者繪製

由圖 4-2-2 可以得知，在 ORMIT 採用 5M 模型提供作業風險管理在運用時所需符合的系統概念，將風險做做出 5M 比重分析，在人員面向佔了 29.71%，多數與個人價值觀偏差、貪婪的僥倖心態、個人生活習慣(素行)不良有關；管理面向上佔了 28.0%，多數與機關內督察系統未發揮功能及主管層級領導統御功能弱化有關，但部分還是牽涉到管環境，環境面向佔了 26.0%，包括員警相互轉認識違法業者以及退、離職員警引誘現職人員等，由風險之根源找出控制風險的方式是最直接與有效的模式，試圖藉由導因歸類分析將適合之風險控制方法產出，進而有效控制風險。

### 第三節 風險控制決策

本研究依風險高低排出每項危險之風險等級之後，便進一步利用 ORMIT 中，風險控制主選單 (Macro Options List, MOL)，及風險控制選擇矩陣 (Control Options Matrix, COM) 找出排除或減低警察人員貪污犯罪作業風險方法。限於篇幅，僅列出部分本研究利用 MOL 的「增加、避免、移轉、分散、減低、拒絕、延後、補償」等策略，經逐項檢討辨識找到各項危險因素與採取控制對策。

## 壹、風險控制方法

風險控制是「危害控制技術」與「管理技術」的整合，須尋求可降低、減輕或排除風險之策略與方法。有效之控制措施可降低或消除風險三要素之一（可能性、嚴重性或面對的危險）。然欲控制風險，就必須先辨識風險進而評估風險，風險評估的目的包括兩項，首先，風險評估能增加風險判斷的客觀性；其次，風險評估指出危害因素的風險等級使得領導者能迅速掌控主要風險來源，並在有限的資源下，有效運用現有的資源處理最大的危害，以獲得最大、最快的風險管理效果。在經過風險辨識與風險評估的過程之後，就進入到分析風險控制，而尋求可選用的風險控制方法包含兩種常用的分析工具（AFI, 2000, 崔海恩等, 2009）。第一種工具是風險控制主選單(Macro Options List, MOL)，有 8 個主要選項，其功能主要為排除風險，如下圖 4-3-1。這些選項的界線並非完全明確，可能互有重疊，其目的在建構綿密防護網，不希望有所遺漏。

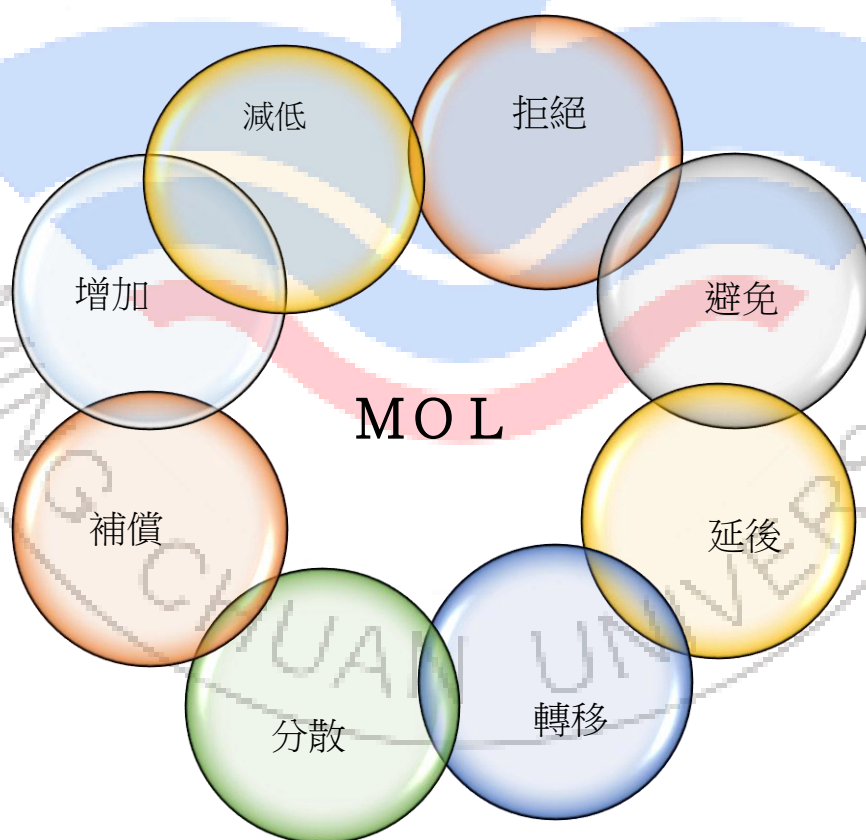


圖 4-3-1 風險控制主選單

表 4-3-1 風險控制主選單選項提示或範例說明

選單	控制措施	選單	控制措施
拒絕	<p>放棄全盤計畫</p> <p>不執行任何相關作業</p> <p>終止所有相關業務活動</p> <p>完全打消念頭</p> <p>全然不接受該風險</p> <p>完全不受理該業務</p> <p>取消任務</p>	分散	<p>降低人員或系統曝險率</p> <p>增加輪班人員</p> <p>讓風險的目標分散</p> <p>不要群集作業，將位置分開</p> <p>分散危險作業，將時間錯開</p> <p>規劃多條動線</p> <p>使用干擾物</p> <p>採用偽裝</p> <p>使用誘餌</p> <p>釋放假訊息</p>
避免	<p>迴避高風險</p> <p>隔離高風險</p> <p>採用別的路徑</p> <p>使用不同方法執行</p> <p>放棄作業中 1、2 項高風險作業</p> <p>取消任務中高風險作業</p> <p>實施封鎖</p> <p>加大安全距離</p> <p>劃清界限</p> <p>嚴禁不合格簽證人員執行</p>	補償	<p>補償曝險人員或系統</p> <p>增加重複保險</p> <p>針對人員給予特別加給津貼</p> <p>針對人員加保意外險</p> <p>針對曝險系統備份零組件</p> <p>針對曝險系統編列預算以防各種損失</p> <p>提高保險額度</p> <p>建立撫卹制度</p> <p>提高加班費</p> <p>規劃替代方案</p>
延後	<p>延後到風險解除後再執行</p> <p>等待可能問題自己會消失</p> <p>繼續尋求新的科技發展再執行</p> <p>等待有新的想法再執行</p> <p>安排下一班次</p> <p>延後到適當時段再執行</p> <p>延後到路線熟悉後再執行</p> <p>延後到訓練完成後再執行</p>	增加	<p>增加作風險以獲取更大利益</p> <p>增加幅度以展現決心</p> <p>增加機率提高曝光以獲得重視</p> <p>增加車速以縮短運送時間</p> <p>增加曝險人員數量以加快作業時間</p> <p>增加曝險系統數量以加快作業時間</p> <p>擴大受影響的人數，使問題受到重視</p> <p>增加壓力，培養抗壓性</p>

選單	控制措施	選單	控制措施
			改由夜間訓練，建立 24 小時反應能力 增加經費投注
<b>轉移</b>	轉移其他組織執行 轉移其他系統執行 轉移其他時間執行 轉移其他地點執行 轉移更具能量單位執行 委外操作 使用替代品 改由資深人員操作 轉移到夜間施工 移到室內舉行	<b>減低</b>	朝最低風計畫或設計 提供安全裝置 提供警告裝置 發展程序及訓練 提供安全帽 提供護目鏡 提供滅火器 施打預防針 加裝安全帶 發展檢查表

資料來源：崔海恩等（2011），研究者繪製

第二個分析風險控制的工具為風險控制選擇矩陣（Control Options Matrix, COM），共有 45 種做為風險控制之方法，並以 10 個群組作分類，包括：工程改良（能量管理）、增加防護措施、改良作業流流、限制曝險、人員甄選、教育與訓練、警示、激勵、降低影響力及復原。分析者應從選擇矩陣頂端開始依序考慮每一種控制方法，並將明顯適用之控制方式選取，其主要功能為減低風險，如下圖 4-3-2。





圖 4-3-2 風險控制選擇矩陣

資料來源：崔海恩等（2011），研究者繪製

本研究有關警察人員貪污犯罪風險評估與風險控制方法整理分析如下圖 4-3-3。

工作項目及危險識別 風險管理											
工作項目及危險識別		風險評估			風險控制		風險控制決策			決策層級	
工作項目	危險識別	幅度	機率	風險等級	主選單	選擇矩陣	直覺法	成本效益	決策矩陣	決策層級	
組織制度因素	未能果斷淘汰風紀顧慮員警	I.災難	B.很可能	EH-2	MOL	COM	評量	評量	評量	局長	
個人內在因素	個人價值觀偏差	I.災難	B.很可能	EH-2	MOL	COM	評量	評量	評量	局長	
工作環境因素	社會不法業者之陋習	II.嚴重	B.很可能	H-4	MOL	COM	評量	評量	評量	副局長	
工作環境因素	民代等政治勢力介入	II.嚴重	B.很可能	H-4	MOL	COM	評量	評量	評量	副局長	
動機誘發因素	業者貪圖利益主動聯絡	II.嚴重	B.很可能	H-4	MOL	COM	評量	評量	評量	副局長	
生活負面因素	個人生活習慣(素行)不良	II.嚴重	B.很可能	H-4	MOL	COM	評量	評量	評量	副局長	
生活負面因素	投資理財不當	II.嚴重	C.偶而	H-7	MOL	COM	評量	評量	評量	主任秘書	
內外監控因素	機關內部輔導考核未落實	II.嚴重	C.偶而	H-7	MOL	COM	評量	評量	評量	主任秘書	
動機誘發因素	員警相互承認違法業者	II.嚴重	C.偶而	H-7	MOL	COM	評量	評量	評量	主任秘書	
個人內在因素	貪婪的僥倖心態	II.嚴重	C.偶而	H-7	MOL	COM	評量	評量	評量	主任秘書	
內外監控因素	機關內督察系統未發揮功能	II.嚴重	C.偶而	H-7	MOL	COM	評量	評量	評量	主任秘書	
生活負面因素	員警交往關係複雜	II.嚴重	C.偶而	H-7	MOL	COM	評量	評量	評量	主任秘書	
組織制度因素	人員選任制度不周全	II.嚴重	C.偶而	H-7	MOL	COM	評量	評量	評量	主任秘書	
組織制度因素	同僚之間姑息息的鄉愿心態	II.嚴重	C.偶而	H-7	MOL	COM	評量	評量	評量	主任秘書	
工作環境因素	專案勤務衍生弊端	II.嚴重	C.偶而	H-7	MOL	COM	評量	評量	評量	主任秘書	
工作環境因素	接觸不法業者機會多	II.嚴重	C.偶而	H-7	MOL	COM	評量	評量	評量	主任秘書	
個人內在因素	自我控制力低落	III.中等	C.偶而	M-10	MOL	COM	評量	評量	評量	督察長	
動機誘發因素	退、離職員警引誘現職人員	III.中等	C.偶而	M-10	MOL	COM	評量	評量	評量	督察長	
生活負面因素	家庭經濟壓力過大	III.中等	C.偶而	M-10	MOL	COM	評量	評量	評量	督察長	
動機誘發因素	親友間人情關說壓力	III.中等	C.偶而	M-10	MOL	COM	評量	評量	評量	督察長	
動機誘發因素	警察協辦干預性勤務龐雜	III.中等	C.偶而	M-10	MOL	COM	評量	評量	評量	督察長	
工作環境因素	傳統禮贈文化之盛行	II.嚴重	D.很少	M-11	MOL	COM	評量	評量	評量	督察長	
個人內在因素	低估被逮捕風險	II.嚴重	D.很少	M-11	MOL	COM	評量	評量	評量	督察長	
組織制度因素	機關內集體收賄副文化影響	II.嚴重	D.很少	M-11	MOL	COM	評量	評量	評量	督察長	
內外監控因素	現行法律制度規範不健全	II.嚴重	D.很少	M-11	MOL	COM	評量	評量	評量	督察長	
內外監控因素	主管層級領導統御功能弱化	II.嚴重	D.很少	M-11	MOL	COM	評量	評量	評量	督察長	
生活負面因素	經常出入不當(風紀誘因)場所	II.嚴重	D.很少	M-11	MOL	COM	評量	評量	評量	督察長	
個人內在因素	知法犯法的心態	II.嚴重	D.很少	M-11	MOL	COM	評量	評量	評量	督察長	
內外監控因素	勤務觀測制度成效不彰	III.中等	D.很少	L-14	MOL	COM	評量	評量	評量	督察組組長	
組織制度因素	警察機關人事陞遷制度不健全	III.中等	D.很少	L-14	MOL	COM	評量	評量	評量	督察組組長	

圖 4-3-3 警察人員貪汙犯罪風險控制方法

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

在風險控制主選單及風險控制選擇矩陣中，選擇控制方法與做法之說明如下表 4-3-2：

表 4-3-2 警察人員貪污犯罪風險控制方法選取表

工作構面：個人內在因素	危險項目：個人價值觀偏差	風險等級：EH-2
控制工具	控制方法	作法說明
MOL	避免	單位主管落實平時考核
MOL	轉移	調離易茲弊端業務
MOL	避免	列管違紀傾向人員
MOL	避免	追蹤考核遭強制扣薪之人員
MOL	延後	初任警察人員職前教育
MOL	避免	調查前科素行，加強安全查核
MOL	避免	深入了解同仁家庭及經濟狀況，並適時予以協助

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

由上表可以看出在個人內在因素面向中的個人價值觀偏差的危險項目中，在控制工具上在風險控制選擇矩陣風險控制主選單（MOL）中選取了以避免為控制方法的「單位主管落實平時考核」、「列管違紀傾向人員」、「追蹤考核遭強制扣薪之人員」、「調查前科素行，加強安全查核」、「深入了解同仁家庭及經濟狀況，並適時予以協助」；以轉移為控制方法的「調離易茲弊端業務」、以延後為控制方法的「初任人員職前教育」等選項，用以做降低風險方法之選項。

## 貳、風險控制策略

本研究中所列之六大面項風險及 30 項子風險，經過風險識別、風險評估後進入分析風險控制，在風險控制中挑選適當的方法來排除風險及減低風險，如下表 4-3-3：

表 4-3-3 警察人員貪污犯罪風險控制策略分析

風險因子	風險等級	主要控制	控制項目	控制方法	本研究具體作法說明	預期風險
A-1 個人價值觀偏差	EH-2	COM_降低	C2.增加防護措施	危險源防護措施	單位主管落實平時考核	M--10
		MOL_排除	M4.轉移	1.轉移其他組織執行	調離易茲弊端業務	
		COM_降低	C6.教育與訓練	核心工作	加強廉政案例宣導	
		MOL_排除	M2.避免	8.加大安全距離	列管違紀傾向人員	
		MOL_排除	M2.避免	8.加大安全距離	追蹤考核遭強制扣薪之人員	
		COM_降低	C6.教育與訓練	核心工作	落實法紀教育	
		COM_降低	C6.教育與訓練	核心工作	初任警察人員職前教育	
		COM_降低	C5.人員甄選	心智標準	施以人格特質檢測	
		MOL_排除	M2.避免	1.迴避高風險	調查前科素行，加強安全查核	
		MOL_排除	M2.避免	8.加大安全距離	深入了解同仁家庭及經濟狀況，並適時予以協助	
A-2 貪婪的僥倖心態	H-7	MOL_排除	M6.補償	2.增加重複保險(平行/非平行防護)	財產申報制度-陽光法案	L-18
		COM_降低	C6.教育與訓練	領導者工作	適時宣導政風法令	
		COM_降低	C2.增加防護措施	增加防護屏障	落實內控機制	
A-3 知法犯法的心態	M-11	COM_降低	C6.教育與訓練	核心工作	強化法治教育	L-16
		MOL_排除	M2.避免	2.隔離高峰險	單位主管落實平時考核	
A-4 低估被逮捕風險	M-11	COM_降低	C2.增加防護措施	危險源防護措施	鼓勵民眾踴躍檢舉貪瀆不法情事	L-16
		COM_降低	C6.教育與訓練	核心工作	加強廉政案例宣導	
		MOL_排除	M4.轉移	5.轉移更具能量單位執行	發揮督察政風體系功能	
A5 自我控制力低落	M-10	MOL_排除	M2.避免	1.迴避高風險	全面清查問題員警	L-14
		COM_降低	C2.增加防護措施	增加人員設施防護	拓展風紀情報	
		MOL_排除	M8.增加	7.施打預防針	單位主管加強考核	

風險因子	風險等級	主要控制	控制項目	控制方法	本研究具體作法說明	預期風險
B1 個人生活習慣(素行)不良	H-4	MOL_排除	M8.增加	9.發展檢查表	加強勤儉管理	L-14
		COM_降低	C2.增加防護措施	增加人員設施防護	風紀狀況評估	
		COM_降低	C6.教育與訓練	安全工作	強化法治觀念	
		COM_降低	C6.教育與訓練	領導者工作	加強宣導屬員減少無謂應酬邀宴或奢侈開銷	
B2- 投資理財不當	H-7	COM_降低	C2.增加防護措施	危險源防護措施	考核同仁財務狀況	L-19
		MOL_排除	M8.增加	9.發展檢查表	對於申請經歷證明向金融機構貸款同仁，實際查核當事人申貸目的	
		MOL_排除	M5.分散	3.讓風險目標分散	調離易茲弊端業務	
		MOL_排除	M2.避免	2.隔離高峰險	提列風紀顧慮人員名單	
B-3 經常出入不當(風紀誘因)場所	M-11	MOL_排除	M2.避免	7.實施封鎖	禁止員警非因公涉足不當場所	L-19
		MOL_排除	M2.避免	8.加大安全距離	實施風紀探訪	
		MOL_排除	M2.避免	8.加大安全距離	加強臨檢取締有遭查獲色情賭博之營業處所	
		MOL_排除	M2.避免	8.加大安全距離	列管清查轄區風紀誘因場所	
		COM_降低	C6.教育與訓練	核心工作	落實法紀教育訓練	
		COM_降低	C2.增加防護措施	提高安全標準門檻	詳實考核所屬工作狀況，並掌握屬員風紀狀況	
		COM_降低	C2.增加防護措施	增加人員設施防護	追查風紀顧慮人員勤務狀態	
		MOL_排除	M1.拒絕	5.全然不接受該風險	消滅轄區所有風紀誘因場所	
		COM_降低	C2.增加防護措施	增加防護屏障	追蹤有風紀傳聞員警之日常生活狀況	
B-4 員警交往關係複雜	H-7	MOL_排除	M2.避免	7.實施封鎖	禁止員警非因公涉足不當場所	L-14
		MOL_排除	M2.避免	9.劃清界線	訂定警察人員與特定對象接觸交往規定	
		MOL_排除	M5.分散	3.讓風險目標分散	預防性調整職務	
		MOL_排除	M2.避免	8.加大安全距離	列管違紀傾向人員	
B-5 家庭	M-10	MOL_排除	M2.避免	8.加大安全距離	深入了解同仁家庭及經濟狀況，並適時予以協助	L-19

風險因子	風險等級	主要控制	控制項目	控制方法	本研究具體作法說明	預期風險
經濟壓力過大		COM_降低	C2.增加防護措施	增加人員設施防護	追蹤考核遭強制扣薪之人員	
C-1 社會不法業者之陋習	H-4	MOL_排除	M2.避免	8.加大安全距離	臨檢時查扣業者收支帳冊，深入追查有無同仁涉入不法	L-19
		COM_降低	C2.增加防護措施	提高安全標準門檻	對特定職務深入考核	
		COM_降低	C6.教育與訓練	安全工作	於社區治安座談會加強宣導法治教育	
C-2 民代等政治勢力介入衡	H-4	COM_降低	C6.教育與訓練	核心工作	強化行政中立觀念	L-14
		COM_降低	C1.工程改良	以較安全方式替代	值勤時全程錄音錄影	
		COM_降低	C3.改良作業流程	作業流程	明確制定相關案件處理流程	
C-3 接觸不法業者機會多	H-7	COM_降低	C1.工程改良	以較安全方式替代	臨檢等取締性勤務規劃應確實保密	L-15
		COM_降低	C2.增加防護措施	危險源防護措施	主度發掘風紀情資	
		MOL_排除	M5.分散	3.讓風險目標分散	定期輪調制度	
		MOL_排除	M2.避免	9.劃清界線	警察人員與特定對象接觸交往規定	
C-4 傳統餽贈文化之盛行	M-11	COM_降低	C6.教育與訓練	安全工作	落實廉政倫理要求	L-16
		MOL_排除	M6.補償	2.提供安全裝置	實施陽光法案	
		COM_降低	C2.增加防護措施	危險源防護措施	強化業者守法觀念	
C-5 專案勤務衍生弊端	H-7	COM_降低	C1.工程改良	以較安全方式替代	妥適規劃專案勤務，並以不編排為原則	L-19
		MOL_排除	M8.增加	7.施打預防針	專案考核長期辦理專案勤務人員	
		COM_降低	C2.增加防護措施	增加人員設施防護	定期抽查專案員警服勤狀況	
D-1 業者貪圖利益主動攏絡	H-4	MOL_排除	M8.增加	9.發展檢查表	落實請託關說之登錄	M-10
		COM_降低	C2.增加防護措施	增加防護屏障	列管民眾常檢舉易生包庇之營業場所	
		COM_降低	C5.人員甄選	心智標準	強化員警廉潔觀念，持續要求所屬恪遵品操紀律要求	
		COM_降低	C7.警示	任務提示(簡報)	落實「警察人員與特定對象交往規定」及「端正警察風紀實施規定」，教導同仁與民眾互動應嚴守分際。	

風險因子	風險等級	主要控制	控制項目	控制方法	本研究具體作法說明	預期風險
		COM_降低	C2.增加防護措施	危險源防護措施	落實全面清查轄區風紀誘因場所，積極清剿不法業者	
		MOL_排除	M8.增加	9.發展檢查表	將行賄業者、發生行賄案件之營業處所統一造冊列管	
		COM_降低	C2.增加防護措施	增加人員設施防護	不定時派員稽核、調查同仁和涉案業者有無資金借貸等不正常社交行為	
D-2 員警 相互 轉認 識違 法業 者	H-7	COM_降低	C9.降低影響力	緊急災損控制程序	列管有前科紀錄或違紀傾向人員	M-11
		MOL_排除	M5.分散	3.讓風險目標分散	預防性輪調制度	
		COM_降低	C6.教育與訓練	核心工作	強化員警法治觀念	
		MOL_排除	M5.分散	2.增加輪班人員	調整或列管轄內有遭查獲色情、賭博場所之人員職務	
D-3 退、離 職員 警引 誘現 職人 員	M-10	COM_降低	C2.增加防護措施	增加防護屏障	退休及離職人員清查	L-14
		COM_降低	C2.增加防護措施	危險源防護措施	加強考核停職人員生活狀況	
		MOL_排除	M8.增加	1.朝最低風險計畫或設計	鮭魚洄流制度-因案調職後，限制請調回原單位服務	
D-4 警察 協辦 干預 性勤 務龐 雜	M-10	COM_降低	C2.增加防護措施	增加防護屏障	落實稽核制度	L-16
		COM_降低	C3.改良作業流程	任務簡化	將協管業務(取締八大行業等)回歸目的事業主管機關	
		COM_降低	C2.增加防護措施	危險源防護措施	定期針對易茲弊端業務進行稽核	
D-5 親友 間人 情關 說壓 力	M-10	COM_降低	C6.教育與訓練	安全工作	強化法治教育	L-16
		MOL_排除	M5.分散	3.讓風險目標分散	定期輪調制度	
		COM_降低	C3.改良作業流程	作業流程	建立標準作業機制	
E-1 機關 內督 察系 統未 發揮 功能	H-7	MOL_排除	M4.轉移	5.轉移更具能量單位執行	結合外部監控機制，共同打擊貪污	L-14
		COM_降低	C8.激勵	競賽	每季或每半年召開政風督考小組會議，檢討督察及政風執行成效	
		COM_降低	C6.教育與訓練	演習	結合民眾推定警察廉政宣導	
E-2 主管 層級 領導	M-11	COM_降低	C8.激勵	基本責任	要求單位主管以身作則	L-16
		COM_降低	C2.增加防護措施	危險源防護措施	詳實考核所屬工作狀況，並掌握屬員風紀狀況	

風險因子	風險等級	主要控制	控制項目	控制方法	本研究具體作法說明	預期風險
統御功能弱化		COM_降低	C8.激勵	強調後果	單位員警發生貪污案件，主管人員改調非主管職務，列冊管制，並於管制時間內不得調任主管職務	
		COM_降低	C5.人員甄選	心智標準	淘汰不適任主管職務人員	
E-3 現行法律制度規範不健全	M-11	COM_降低	C1.工程改良	針對控制方法特別維修檢查	修正貪污治罪條例，逐漸回歸刑法	L-19
		MOL_排除	M6.補償	1.補償曝險人員或系統	設置揭秘者保護法制度	
E-4 機關內部輔導考核未落實	H-7	COM_降低	C2.增加防護措施	提高安全標準門檻	設立警察機關內部違法違紀相關規定，針對常習違反者，列為重點輔導對象	L-14
		COM_降低	C8.激勵	強調後果	追究涉案人員考核監督責任	
		COM_降低	C6.教育與訓練	核心工作	確實要求主管負起考核教育所屬責任	
E-5 勤務觀測制度成效不彰	L-14	COM_降低	C2.增加防護措施	增加防護屏障	針對違法違紀傾向同仁深入追查勤務	L-20
		MOL_排除	M7.減低	10.增加經費投注	添購空拍機，不囿於地形限制、人力不足等因素追蹤同仁服勤狀況	
		COM_降低	C6.教育與訓練	領導者工作	由督察主管帶班，督導成效並定期於聯合勤教宣導，嚇阻員警不法意圖	
F-1 未能果斷淘汰風紀顧慮員警	EH-2	COM_降低	C2.增加防護措施	危險源防護措施	勇於過濾及清查違紀傾向人員，澈底考核評鑑良窳	M-10
		COM_降低	C8.激勵	正面/負面誘因	鼓勵機關內部員工主動揭弊	
		COM_降低	C8.激勵	正面/負面誘因	落實年終考績丙等制度	
		MOL_排除	M2.避免	1.迴避高風險	專案查處違法違紀同仁，對不適任員警以偵辦重大刑案方式專案查處違法行為	
		MOL_排除	M2.避免	9.劃清界線	秉持「不枉直、不掩飾、不庇縱、不徇私」原則，積極查究員警風紀案件	
		COM_降低	C6.教育與訓練	核心工作	加強廉政案例宣導	
		COM_降低	C8.激勵	強調後果	汰除不適任主管	
		COM_降低	C2.增加防護措施	提高安全標準門檻	深入追查違法違紀傾向同仁之勤務狀況	



風險因子	風險等級	主要控制	控制項目	控制方法	本研究具體作法說明	預期風險
		MOL_排除	M4.轉移	5.轉移更具能量單位執行	配合外部監控機制	
		COM_降低	C2.增加防護措施	提高安全標準門檻	主動調整風紀顧慮員警服務地區至非眷居地之縣市，並持續管制至原因消滅時始讓當事人請調回眷居地	
		COM_降低	C2.增加防護措施	增加人員設施防護	鼓勵民眾踴躍檢舉貪瀆不法情事	
F-2 同僚之間姑息的鄉愿心態	H-7	COM_降低	C5.人員甄選	心智標準	落實法紀教育訓練	L-14
		COM_降低	C8.激勵	正面/負面誘因	鼓勵機關內部員工主動揭弊	
		COM_降低	C8.激勵	強調後果	單位發生員警貪污案件，縮減年終考績甲等比例	
		COM_降低	C8.激勵	強調後果	單位發生員警貪污案件，全部同仁統一調整服務地區	
		MOL_排除	M4.轉移	1.轉移其他組織執行	配合外部監控機制	
F-3 人員選任制度不周全	H-7	COM_降低	C1.工程改良	以較安全方式替代	修正目前本國以考試作為唯一取材手段之選任機制	L-15
		MOL_排除	M2.避免	1.迴避高風險	調查前科素行，加強安全查核	
F-4 警察機關人事陞遷制度不健全	L-14	COM_降低	C8.激勵	強調後果	製作貪瀆案例教育宣導	L-20
		COM_降低	C3.改良作業流程	作業流程	修正警察人員任用相關規定，暢通升遷管道	
F-5 機關內集體收賄副文化影響	M-11	COM_降低	C8.激勵	正面/負面誘因	強化職場正向倫理，避免模仿效應	L-16
		COM_降低	C2.增加防護措施	增加人員設施防護	健全內控制度	

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

警察人員貪污犯罪風險原本就存在各個面向之中，但在以往的處理與預防的對策都僅限於貪污案件爆發後的檢討，比較沒有以一個較有系統與統整的方式，對警察貪污犯罪之風險做出評估與積極改善策略；本研究在警察人員貪污犯罪風險內部的危險可能因素進行一系列的統整以及檢核，綜合歸納降低風險策略分述如下：

## 一、拒絕措施

放棄全盤計畫、不執行任何相關作業、終止所有相關業務活動、完全打消念頭、完全不接受該風險、完全不受理該業務、取消任務。當風險大於利益時才選擇拒絕，同時作業目標不變時可避免與風險正面衝突。因警察人員貪污犯罪之風險應即時依規處理，因此，在決定風險對策時並未選用拒絕之控制選項。

## 二、移轉與補償措施

轉移其他組織、系統、時間、地點執行、轉移更具能量單位執行或委外、使用代替品或改由資深人員操作等。在未改變危險機率與幅度，將損失與成本轉移到另一主體。例如機關內部督察體系未能有效發揮功能時，便需要結合民眾以及外部監督調查機關協助監控，以防止警察人員貪污案件之發生。

## 三、分散措施

降低人員的曝險率、增加輪班人員、讓風險的目標分散、不要群集作業、規劃多條動線。所謂「不要將雞蛋放在同一個籃子裡」，在多項計畫及抉擇行為中，不會將一切都投入一方，而是多方面選擇以降低風險，如，警察機關單位人員於同一地區久任，可以透過職期輪調制度，定期調整服務地區或是警勤區，如此便能避免久任熟識不法業者，進而受到不法誘惑涉及貪污犯罪，藉此分散風險。

## 四、避免與減低措施

迴避、隔離高風險、採用不同的方法執行、放棄作業中一兩項高風險作業、取消任務中高風險活動、加大安全距離；提供安全與警告裝置發展程序與訓練發展檢查表。在可以排除風險的情況下理應迴避風險，但當無法完全排出風險時就需朝向減低風險思考，如為避免員警時常出入風紀誘因場所，禁止員警非因公涉足不當場所，減少員警與不法業者接觸的機會；頒布訂定警察人員與特定對象接觸交往規定，可以減低警察人員與不法業者或有心人士認識的機會，進而減低貪污的風險產生。

## 五、延後與增加措施

延後到風險解除後再執行、延後到下一梯次再執行、延後到準備完成後執行、延後到適當時段執行。將風險延後等待其變小或消失，或是用增加風險成本來獲取高於風險成本的效益，例如對於新進警察人員，實施初任警察人員相關講習，教育其正確之執法觀念，可以使新進人員對於貪污犯罪之嚴重性及後果更為了解，減低貪污發生之機會。

又如將行賄業者或曾經發生行賄案件之營業處所統一造冊列管，不定期派員稽核，藉由增加防護設施，使心存不法之警察人員實施貪污犯罪之難度提高，減低貪污發生之機會。

本研究在風險控制主選單上共計使用拒絕 0 項、避免風險 27 項、轉移風險 4 項、分散風險 8 項、補償風險 3 項、增加風險 4 項以及減低風險 9 項，如圖 4-3-4 所示：

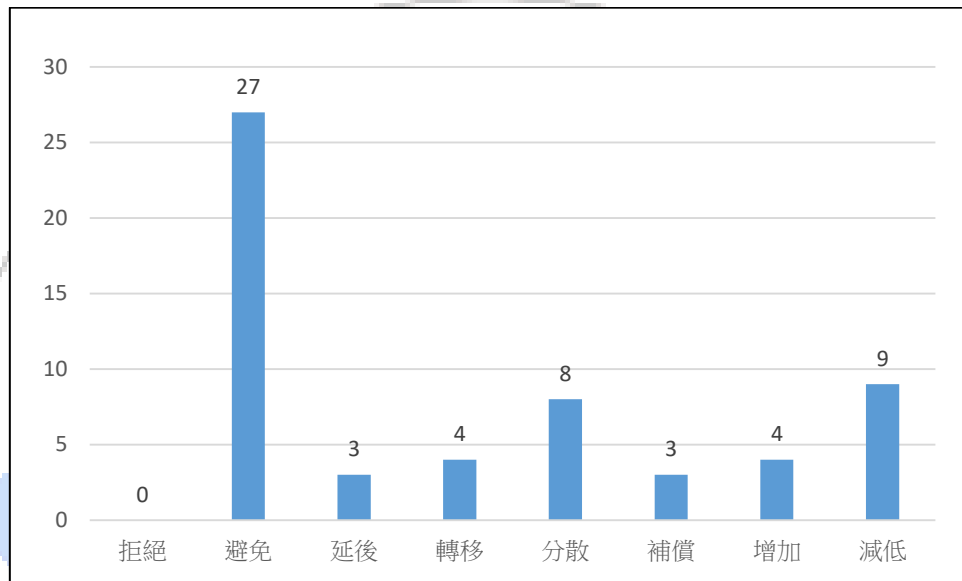


圖 4-3-4 警察人員貪污犯罪風險因素 MOL 策略工具使用分析

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

由上圖可以看出在 8 個主選單中，避免是占最多的選項，是說明在警察人員貪污犯罪風險因子作業中，對於作業風險控制策略還是最主要以避免為主，其次是減低，再其次是分散、轉移、增加、延後、補償。而本研究在風險控制選擇矩陣上共計使用增加防護措施 29 項、教育與訓練 18 項、激勵 12 項、工程改良 5 項、改良作業流程 4 項以及人員甄選 4 項、警示 1 項及降低影響力 1 項，如圖 4-3-5 所示：

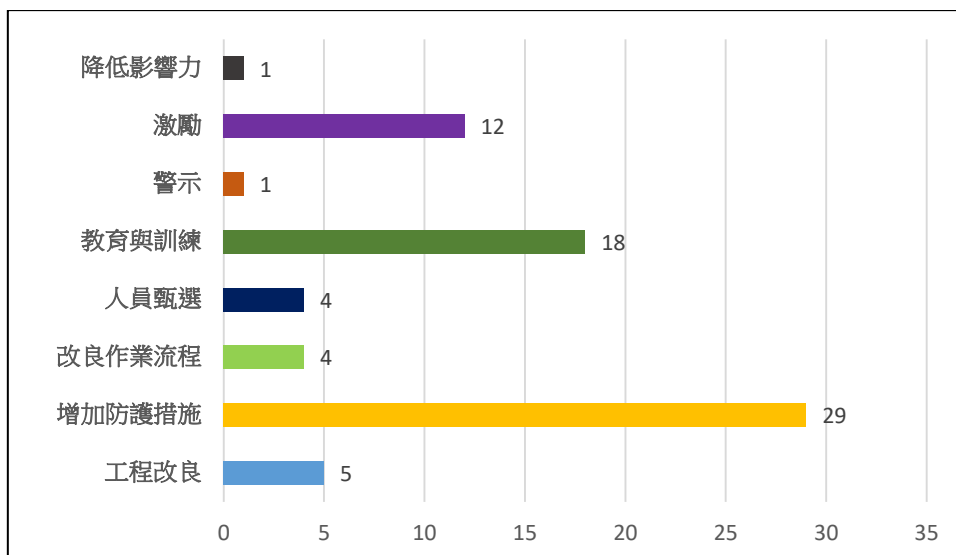
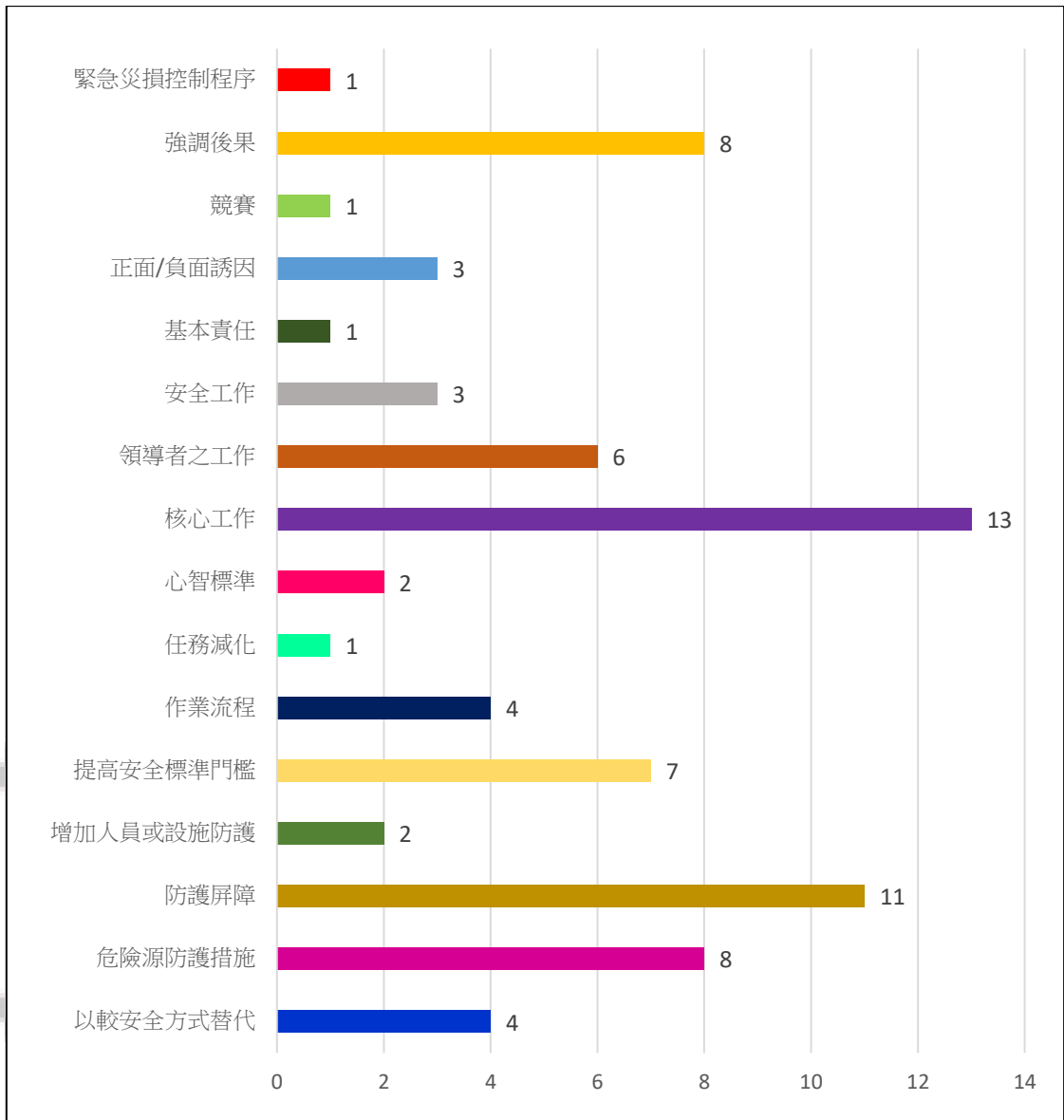


圖 4-3-5 警察人員貪污犯罪風險因素 COM 策略工具使用分析

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

由上圖可以看出在選擇矩陣中，增加防護措施和教育與訓練佔最多的選項，是說明在預防警察人員貪污犯罪首要條件還是需增加防護之措施，防止同仁與不法業者接觸交往之機會及加強教育所屬法治觀念，切勿存有僥倖心態並且落實主管督導及考核責任，隨時掌握轄區內同仁風紀狀況，並運用獎懲強化規範效果，列入平時及年終考核等激勵措施，亦可以激勵主管人員人員勇於任事，其次是工程改良，再其次是改良作業流程、人員甄選、警示及降低影響力。



**圖 4-3-6 警察人員貪污犯罪風險因素 COM 策略控制工具使用明細分析**

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

由上圖可以看出在選擇矩陣中，核心工作、防護屏障、強調後果及危險源防護措施佔最多的選項，是說明在警察人員貪污犯罪風險管理控制主要還是要從人員的因素著手。

綜整警察人員貪污犯罪風險控制對策如下圖 4-3-7：

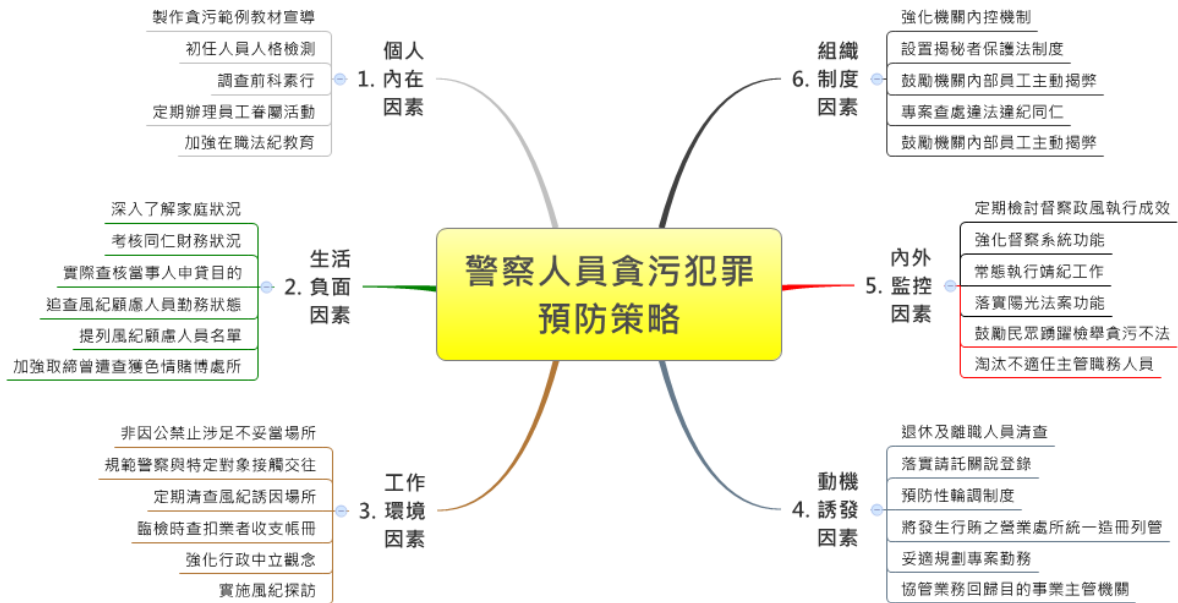


圖 4-3-7 警察人員貪污犯罪作業風險控制策略

資料來源：研究者繪製

### 參、決定風險控制方法

在此階段，乃是根據上一流程所找出不同的風險控制方法再依據直覺法、成本效益、或決策矩陣等方法，進行評量，在做決策時必須掌握整體利益遠大於成本時於，接受風險；當成本遠超過整體利益時，拒絕風險；當資源有限時，優先處理最大等級的風險（AFP, 2000；崔海恩等，2011）。以及決定要採取的風險控制方法：

## 一、直覺法

是風險決策程序中最簡單的方法，只需直覺的選取何者是最好的控制方法夥組合就可以。適用於中、低度風險之風險控制決策，再依照所列出的危險，評量適合的方法，例如：如經常出入不當(風紀誘因)場所之風險決策，如表 4-3-4：

表 4-3-4 直覺法風險決策分析

工作項目	危險項目： [經常出入不當(風紀誘因)場所]	風險等級：M-11
		預期風險：L-19
風險控制方法	作法說明	決策項目
避免	禁止員警非因公涉足不當場所	■
避免	實施風紀探訪	■
避免	加強臨檢取締有遭查獲色情賭博之營業處所	■
避免	列管清查轄區風紀誘因場所	■
教育與訓練	落實法紀教育訓練	■
增加防護措施	詳實考核所屬工作狀況，並掌握屬員風紀狀況	■
增加防護措施	追查風紀顧慮人員勤務狀態	■
拒絕	消滅轄區所有風紀誘因場所	□
增加防護措施	追蹤有風紀傳聞員警之日常生活狀況	□

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

如上表之危險項目為：經常出入不當(風紀誘因)場所，風險等級為 M-11，在風險控制方法中，風險控制主選單 (MOL) 選擇了避免/禁止員警非因公涉足不當場所、實施風紀探訪、加強臨檢取締有遭查獲色情賭博之營業處所、列管清查轄區風紀誘因場所、拒絕/消滅轄區所有風紀誘因場所；風險控制選擇矩陣 (COM) 選擇了教育與訓練/落實法紀教育訓練、增加防護措施/詳實考核所屬工作狀況，並掌握屬員風紀狀況、追查風紀顧慮人員勤務狀態、追蹤有風紀傳聞員警之日常生活狀況，再由決策層級進行執行計畫。

## 二、成本效益評估

在面對複雜問題時，先將問題簡化以尋求合適及足夠資訊來解決問題。適用於中、高度風險控制決策，針對風險中的成本效益進行評估，做出適當的決策，例如：個人價值觀偏差，詳如下表 4-3-5。

表 4-3-5 成本效益評估風險決策分析

工作構面：個人內在因素	危險項目：個人價值觀偏差			風險等級：EH-2	
				預期風險：M-10	
風險控制方法	作法說明	成本	效益	比率效益/成本	決策項目
避免	單位主管落實平時考核	2	9	4.5	
轉移	調離易茲弊端業務	2	8	4	
教育與訓練	加強廉政案例宣導	2	8	4	
避免	列管違紀傾向人員	3	10	3.3	
避免	追蹤考核遭強制扣薪之人員	3	9	3	
教育與訓練	落實法紀教育	2	5	2.5	
延後	初任警察人員職前教育	2	5	2.5	
人員甄選	施以人格特質檢測	4	7	1.75	
避免	調查前科素行，加強安全查核	4	7	1.75	
避免	深入了解同仁家庭及經濟狀況，並適時予以協助	5	8	1.6	

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

如表 4-3-5 的例子可以看出，危險項目為「個人價值觀偏差」中，其風險等級經評估為 EH-2，屬於極高度風險項目，所以選擇以成本效益評估法做為評量風險決策之方法；最後經由決策單位選取時，選擇避免/單位主管落實平時考核，成本效益比值為 4.5，轉移/調離易茲弊端業務，教育與訓練/加強廉政案例宣導，成本效益比值為 4，避免/列



管違紀傾向人員，成本效益比值為 3.3；避免/追蹤考核遭強制扣薪之人員，成本效益比值為 3，教育與訓練/落實法紀教育、延後/初任警察人員職前教育，成本效益比值為 2.5，等 7 項為決策勾選項目。也就是說以成本效益評估法較能將問題更深入化的了解，並可將問題簡化與找出最適合的解決方案。

### 三、決策矩陣

對於所蒐集的資訊不完整或當風險偏高、風險控制成本非常龐大時適用，雖然它比前述之直覺法和成本效益評估法複雜許多，但因為它具備結構性，所以所得之結果也較易於遵循。例如：未落實安全檢查。詳如表 4-3-6。

表 4-3-6 決策矩陣風險決策分析

工作項目：組織制度因素		危險項目：未能果斷淘汰風紀顧慮員警					風險等級：EH-2 預期風險：M-10	
控制方法	作法說明	評估因素					評分	決策項目
		低成本	容易執行	容易整合	容易衡量	控制效果		
權數		4	5	4	3	5		
增加防護措施	勇於過濾及清查違紀傾向人員，澈底考核評鑑良窳	9/36	9/45	9/36	6/18	9/45	180	
激勵	鼓勵機關內部員工主動揭弊	9/36	9/45	7/28	9/27	7/35	171	
激勵	落實年終考績丙等制度	9/36	9/45	7/28	9/27	7/35	171	
避免	專案查處違法違紀同仁，對不適任員警以偵辦重大刑案方式專案查處違法行為	9/36	9/45	9/36	5/15	7/35	163	
避免	秉持「不枉直、不掩飾、不庇縱、不徇私」原則，積極查究員警風紀案件	2/8	8/40	8/32	8/24	8/40	144	
教育與訓練	加強廉政案例宣導	9/36	9/45	5/20	5/15	5/25	141	

工作項目：組織制度因素		危險項目：未能果斷淘汰風紀顧慮員警					風險等級：EH-2	
							預期風險：M-10	
控制方法	作法說明	評估因素					評分	決策項目
		低成本	容易執行	容易整合	容易衡量	控制效果		
激勵	汰除不適任主管	6/24	5/25	5/20	7/21	8/40	130	
增加防護措施	深入追查違法違紀傾向同仁之勤務狀況	5/20	5/25	5/15	5/20	5/25	109	
轉移	配合外部監控機制	4/16	7/35	3/12	5/15	6/30	108	
增加防護措施	主動調整風紀顧慮員警服務地區至非眷居地之縣市，並持續管制至原因消滅時始讓當事人請調回眷居地	4/16	3/15	3/12	5/15	7/35	93	
增加防護措施	鼓勵民眾踴躍檢舉貪瀆不法情事	4/16	3/15	3/12	5/15	6/30	88	

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

以上表 4-3-6 中的例子可以說明「未能果斷淘汰風紀顧慮員警」所可能造成的風險等級為 EH-2，在控制方法上選取增加防護措施/勇於過濾及清查違紀傾向人員、激勵/鼓勵機關內部員工主動揭弊、激勵/落實年終考績丙等制度、避免/專案查處違法違紀同仁、對不適任員警以偵辦重大刑案方式專案查處違法行為、避免/積極查究員警風紀案件、教育與訓練/加強廉政案例宣導、激勵/汰除不適任主管、增加防護措施/深入追查違法違紀傾向同仁之勤務狀況、轉移/配合外部監控機制等、增加防護措施/主動調整風紀顧慮員警服務地區至非眷居地之縣市、增加防護措施/鼓勵民眾踴躍檢舉貪瀆不法情事等 11 種方法，再由設定權數與評估因素計算出相對關係估計值，接著計算加權分數，當所有條件都相同時，數值較高的方案就是較有利的方案。

## 肆、各項構面平均風險指數

經上述風險控制決策的步驟，選定要採取的風險控制方法後，本研究乃進行模擬實際執行，將作業風險指標與檢核表等資料輸入，最後進行平均風險指數與平均風險等級的計算，在得出平均風險指數結果後，用以檢查整個作業中風險控制之成效，其實際和預期的危險，若低於原始危險者，則代表研究分析的結果是有所成效的。原始風險等級指的是一個已識別危險最初評估的風險等級，而預期風險等級則是一個危險所發展之風險控制經決定採用被完全貫徹執行後之風險評估等級。也就是風險控制百分之百被執行後，風險等級被預期下降之位置。預期風險並非是殘餘風險，但通常在可接受風險的範圍內，所以該項風險控制才會經決策者所採用。本研究以平均風險指數（Average Risk Index, ARI）與平均風險等級（Average Risk Rating, ARR）作為後續探討預期風險之依據。平均風險指數乃是某作業處於風險程度之整體指數，而平均風險等級則為平均風險指數對應之整體平均風險等級（陳一昌等，2011）。

### 一、個人內在因素

在個人內在因素構面所得之 ORMIT 產出之「風險管理綜合報告」及「平均風險指數統計表」分析如表 4-3-7、表 4-3-8 及圖 4-3-8：

表 4-3-7 個人內在因素構面風險管理綜合報告

	危險件數總計	極高度風險	高度風險	中度風險	低度風險	降低件數	排除件數
原始件數	5	1	1	3	0	0	0
預期件數	5	0	0	1	4	5	0
實際件數	5	0	0	1	4	5	0
風險控制直接衡量指標（DIR）：95.8%							

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

綜合前述各步驟，在個人內在因素構面，所得之 ORMIT 產出之「風險管理綜合報告」，得知極高度風險等級原始危險件數為 1 件，高度風險等級原始危險件數 1 件，中度風險等級原始危險件數 3 件，預期降低風險等級為中度風險，危險件數 1 件，低度風險，危險件數 4 件，經模擬，實際降低風險等級為中度風險，危險件數 1 件，低度風險，危險件數 4 件，風險控制「直接衡量指標」（Direct Indicator of Risk, DIR）為 95.80，

DIR 分數愈高代表風險控管效益越好，本研究 DIR 分數超過九成，顯示具有良好風險控管效果(黃讚松，2014)。

表 4-3-8 個人內在因素構面平均風險指數與等級

	平均風險指數 (ARI)	平均風險等級 (ARR)
原始平均風險指數	16.46	H-5
預期平均風險指數	6.20	L-15
實際平均風險指數	6.40	L-15

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

在個人內在因素構面，原始危險件數 5 件，平均風險指數 (ARI) 16.46、平均風險等級 (ARR) 為高度 (H-5)，預期降低風險件數 5 件，平均風險指數 6.20、平均風險等級為低度 (L-15)，實際降低風險件數 5 件，平均風險指數為 6.40、平均風險等級為低度 (L-15)。



風險等級		風險指數	原始危險件數	預期危險件數	實際危險件數
極高度	EH-1	20	0	0	0
	EH-2	19	1	0	0
	EH-3	18	0	0	0
高度	H-4	17	0	0	0
	H-5	16	0	0	0
	H-6	15	0	0	0
	H-7	14	1	0	0
	H-8	13	0	0	0
中度	M-9	12	0	0	0
	M-10	11	1	1	1
	M-11	10	2	0	0
	M-12	9	0	0	0
	M-13	8	0	0	0
輕度	L-14	7	0	1	1
	L-15	6	0	0	0
	L-16	5	0	2	2
	L-17	4	0	0	1
	L-18	3	0	1	0
	L-19	2	0	0	0
	L-20	1	0	0	0
排除		0	0	0	0
合 計			5	5	5
風險指數 / 等級			原始	預期	實際
平均風險指數 (ARI)			16.46	6.2	6.4
平均風險等級 (ARR)			H-5	L-15	L-15

關閉(C)    列印(P)

圖 4-3-8 個人內在因素構面平均風險指數

資料來源：ORMIT 匯出

## 二、生活負面因素

在生活負面因素構面所得之 ORMIT 產出之「風險管理綜合報告」及「平均風險指數統計表」分析如表 4-3-9、表 4-3-10 及圖 4-3-9：

**表 4-3-9 生活負面因素構面風險管理綜合報告**

	危險件數總計	極高度風險	高度風險	中度風險	低度風險	降低件數	排除件數
原始件數	5	0	3	2	0	0	0
預期件數	5	0	0	1	4	5	0
實際件數	5	0	0	1	4	5	0
風險控制直接衡量指標 (DIR) : 94.57%							

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

在生活負面因素構面，所得之 ORMIT 產出之「風險管理綜合報告」，得知高度風險等級原始危險件數 3 件，中度風險等級原始危險件數 2 件，預期降低風險等級為中度風險，危險件數 1 件，低度風險，危險件數 4 件，經模擬實際降低風險等級為中度風險，危險件數 1 件，低度風險，危險件數 4 件，風險控制「直接衡量指標」(Direct Indicator of Risk, DIR) 為 94.57，DIR 分數愈高代表風險控管效益越好，本研究 DIR 分數超過九成，顯示具有良好風險控管效果(黃讚松，2014)。

**表 4-3-10 生活負面因素構面平均風險指數與等級**

	平均風險指數 (ARI)	平均風險等級 (ARR)
原始平均風險指數	14.90	H-6
預期平均風險指數	5.60	L-15
實際平均風險指數	6.00	L-15

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

在生活負面因素構面，原始危險件數 5 件，平均風險指數 (ARI) 14.90、平均風險等級 (ARR) 為高度 (H-6)，預期降低風險件數 5 件，平均風險指數 5.60、平均風險等級為低度 (L-15)，實際降低風險件數 5 件，平均風險指數為 6.00、平均風險等級為低度 (L-15)。

風險等級		風險指數	原始危險件數	預期危險件數	實際危險件數
極高度	EH-1	20	0	0	0
	EH-2	19	0	0	0
	EH-3	18	0	0	0
高度	H-4	17	1	0	0
	H-5	16	0	0	0
	H-6	15	0	0	0
	H-7	14	2	0	0
	H-8	13	0	0	0
中度	M-9	12	0	0	0
	M-10	11	1	0	0
	M-11	10	1	1	1
	M-12	9	0	0	0
	M-13	8	0	0	0
輕度	L-14	7	0	2	2
	L-15	6	0	0	0
	L-16	5	0	0	0
	L-17	4	0	0	0
	L-18	3	0	0	2
	L-19	2	0	2	0
	L-20	1	0	0	0
排除	0	0	0	0	0
合 計			5	5	5
風險指數/等級			原始	預期	實際
平均風險指數 (ARI)			14.9	5.6	6
平均風險等級 (ARR)			H-6	L-15	L-15

關閉(C) 列印(P)

圖 4-3-9 生活負面因素構面平均風險指數

資料來源：ORMIT 匯出

### 三、工作環境因素

在工作環境因素構面所得之 ORMIT 產出之「風險管理綜合報告」及「平均風險指數統計表」分析如表 4-3-11、表 4-3-12 及圖 4-3-10：

**表 4-3-11 工作環境因素構面風險管理綜合報告**

	危險件數總計	極高度風險	高度風險	中度風險	低度風險	降低件數	排除件數
原始件數	5	0	4	1	0	0	0
預期件數	5	0	0	1	4	5	0
實際件數	5	0	0	2	3	5	0
風險控制直接衡量指標 (DIR) : 95.67%							

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

在工作環境因素構面，所得之 ORMIT 產出之「風險管理綜合報告」，得知高度風險等級原始危險件數 4 件，中度風險等級原始危險件數 1 件，預期降低風險等級為中度風險，危險件數 1 件，低度風險，危險件數 4 件，經模擬，實際降低風險等級為中度風險，危險件數 2 件，低度風險，危險件數 3 件，風險控制「直接衡量指標」(Direct Indicator of Risk, DIR) 為 95.67，DIR 分數愈高代表風險控管效益越好，本研究 DIR 分數超過九成，顯示具有良好風險控管效果(黃讚松，2014)。

**表 4-3-12 工作環境因素構面平均風險指數與等級**

	平均風險指數 (ARI)	平均風險等級 (ARR)
原始平均風險指數	15.76	H-5
預期平均風險指數	6.20	L-15
實際平均風險指數	6.40	L-15

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

在工作環境因素構面，原始危險件數 5 件，平均風險指數 (ARI) 15.76、平均風險等級 (ARR) 為高度 (H-5)，預期降低風險件數 5 件，平均風險指數 6.20、平均風險等級為低度 (L15)，實際降低風險件數 5 件，平均風險指數為 6.40、平均風險等級為低度 (L-15)。



風險等級		風險指數	原始危險件數	預期危險件數	實際危險件數
極高度	EH-1	20	0	0	0
	EH-2	19	0	0	0
	EH-3	18	0	0	0
高度	H-4	17	2	0	0
	H-5	16	0	0	0
	H-6	15	0	0	0
	H-7	14	2	0	0
	H-8	13	0	0	0
中度	M-9	12	0	0	0
	M-10	11	0	1	1
	M-11	10	1	0	0
	M-12	9	0	0	0
	M-13	8	0	0	1
輕度	L-14	7	0	1	0
	L-15	6	0	1	1
	L-16	5	0	1	1
	L-17	4	0	0	0
	L-18	3	0	0	0
	L-19	2	0	1	1
	L-20	1	0	0	0
排除	0	0	0	0	
合 計			5	5	5
風險指數 / 等級			原始	預期	實際
平均風險指數 (ARI)			15.76	6.2	6.4
平均風險等級 (ARR)			H-5	L-15	L-15

關閉(C)    列印(P)

圖 4-3-10 工作環境因素構面平均風險指數

資料來源：ORMIT 匯出

#### 四、動機誘發因素

在動機誘發構面所得之 ORMIT 產出之「風險管理綜合報告」及「平均風險指數統計表」分析如下表 4-3-13、表 4-3-14 及圖 4-3-11：

**表 4-3-13 動機誘發因素構面風險管理綜合報告**

	危險件數總計	極高度風險	高度風險	中度風險	低度風險	降低件數	排除件數
原始件數	5	0	2	3	0	0	0
預期件數	5	0	0	1	4	5	0
實際件數	5	0	0	1	4	5	0
風險控制直接衡量指標 (DIR) : 93.06%							

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

在動機誘發因素構面，所得之 ORMIT 產出之「風險管理綜合報告」，得知高度風險等級原始危險件數 2 件，中度風險件數 3 件，預期降低風險等級為中度風險，危險件數 1 件，低度風險，危險件數 4 件，經模擬，實際降低風險等級為中度風險，危險件數 1 件，低度風險，危險件數 4 件，風險控制「直接衡量指標」(Direct Indicator of Risk, DIR) 為 93.06，DIR 分數愈高代表風險控管效益越好，本研究 DIR 分數超過九成，顯示具有良好風險控管效果(黃讚松，2014)。

**表 4-3-14 動機誘發因素構面平均風險指數與等級**

	平均風險指數 (ARI)	平均風險等級 (ARR)
原始平均風險指數	14.76	H-6
預期平均風險指數	5.80	L-15
實際平均風險指數	6.00	L-15

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

在動機誘發因素構面，原始危險件數 5 件，平均風險指數 (ARI) 14.76、平均風險等級 (ARR) 為高度 (H-6)，預期降低風險件數 5 件，平均風險指數 5.80、平均風險等級為低度 (L15)，實際降低風險件數 5 件，平均風險指數為 6.00、平均風險等級為低度 (L-15)。

風險等級		風險指數	原始危險件數	預期危險件數	實際危險件數
極高度	EH-1	20	0	0	0
	EH-2	19	0	0	0
	EH-3	18	0	0	0
高度	H-4	17	1	0	0
	H-5	16	0	0	0
	H-6	15	0	0	0
	H-7	14	1	0	0
	H-8	13	0	0	0
中度	M-9	12	0	0	0
	M-10	11	3	0	0
	M-11	10	0	1	1
	M-12	9	0	0	0
	M-13	8	0	0	0
輕度	L-14	7	0	1	1
	L-15	6	0	0	1
	L-16	5	0	2	1
	L-17	4	0	0	0
	L-18	3	0	0	0
	L-19	2	0	1	1
	L-20	1	0	0	0
排除		0	0	0	0
合計			5	5	5
風險指數 / 等級			原始	預期	實際
平均風險指數 (ARI)			14.76	5.8	6
平均風險等級 (ARR)			H-6	L-15	L-15

圖 4-3-11 動機誘發因素構面平均風險指數

資料來源：ORMIT 匯出

## 五、內外監控因素

在內外監控因素構面所得之 ORMIT 產出之「風險管理綜合報告」及「平均風險指數統計表」分析如下表 4-3-15、表 4-3-16 及圖 4-3-12：

**表 4-3-15 內外監控因素構面風險管理綜合報告**

	危險件數總計	極高度風險	高度風險	中度風險	低度風險	降低件數	排除件數
原始件數	5	0	2	2	1	0	0
預期件數	5	0	0	0	5	5	0
0	5	0	0	0	5	5	0
風險控制直接衡量指標 (DIR) : 91.00%							

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

在內外監控因素構面，所得之 ORMIT 產出之「風險管理綜合報告」，得知高度風險等級原始危險件數 2 件，中度危險件數 2 件，低度危險件數 1 件，預期降低風險等級為低度風險，危險件數 5 件，經模擬，實際降低風險等級為低度風險，危險件數 5 件，風險控制「直接衡量指標」(Direct Indicator of Risk, DIR) 為 91.00，DIR 分數愈高代表風險控管效益越好，本研究 DIR 分數超過九成，顯示具有良好風險控管效果(黃讚松，2014)。

**表 4-3-16 內外監控因素構面平均風險指數與等級**

	平均風險指數 (ARI)	平均風險等級 (ARR)
原始平均風險指數	12.96	H-8
預期平均風險指數	3.40	L-18
實際平均風險指數	4.00	L-17

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

在內外監控因素構面，原始危險件數 5 件，平均風險指數 (ARI) 12.96、平均風險等級 (ARR) 為高度 (H-8)，預期降低風險件數 5 件，平均風險指數 3.40、平均風險等級為低度 (L18)，實際降低風險件數 5 件，平均風險指數為 4.00、平均風險等級為低度 (L-17)。

風險等級		風險指數	原始危險件數	預期危險件數	實際危險件數
極高度	EH-1	20	0	0	0
	EH-2	19	0	0	0
	EH-3	18	0	0	0
高度	H-4	17	0	0	0
	H-5	16	0	0	0
	H-6	15	0	0	0
	H-7	14	2	0	0
	H-8	13	0	0	0
中度	M-9	12	0	0	0
	M-10	11	0	0	0
	M-11	10	2	0	0
	M-12	9	0	0	0
	M-13	8	0	0	0
輕度	L-14	7	1	1	1
	L-15	6	0	0	0
	L-16	5	0	1	1
	L-17	4	0	0	1
	L-18	3	0	0	1
	L-19	2	0	2	0
	L-20	1	0	1	1
排除	0	0	0	0	
合 計			5	5	5
風險指數 / 等級			原始	預期	實際
平均風險指數 (ARI)			12.96	3.4	4
平均風險等級 (ARR)			H-8	L-18	L-17

關閉(C)    列印(P)

圖 4-3-12 內外監控因素構面平均風險指數

資料來源：ORMIT 匯出

## 六、組織制度因素

在組織制度因素構面所得之 ORMIT 產出之「風險管理綜合報告」及「平均風險指數統計表」分析如下表 4-3-17、表 4-3-18 及圖 4-3-13：

**表 4-3-17 組織制度因素構面風險管理綜合報告**

	危險件數總計	極高度風險	高度風險	中度風險	低度風險	降低件數	排除件數
原始件數	5	1	2	1	1	0	0
預期件數	5	0	0	1	4	5	0
0	5	0	0	1	4	5	0
風險控制直接衡量指標 (DIR) : 93.40%							

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

在組織制度因素構面，所得之 ORMIT 產出之「風險管理綜合報告」，得知極高度等級原始危險件數 1 件，高度風險等級原始危險件數 2 件，中度危險件數 1 件，低度危險件數 1 件，預期降低風險等級為中度風險，危險件數 1 件，低度風險，危險件數 4 件，經模擬，實際降低風險等級為中度風險，危險件數 1 件，低度風險，危險件數 4 件，風險控制「直接衡量指標」(Direct Indicator of Risk, DIR) 為 93.40，DIR 分數愈高代表風險控管效益越好，本研究 DIR 分數超過九成，顯示具有良好風險控管效果(黃讚松，2014)。

**表 4-3-18 組織制度因素構面平均風險指數與等級**

	平均風險指數 (ARI)	平均風險等級 (ARR)
原始平均風險指數	16.51	H-4
預期平均風險指數	6.00	L-15
實際平均風險指數	6.40	L-15

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

在組織制度因素構面，原始危險件數 5 件，平均風險指數 (ARI) 16.51、平均風險等級 (ARR) 為高度 (H-4)，預期降低風險件數 5 件，平均風險指數 6.00、平均風險等級為低度 (L15)，實際降低風險件數 5 件，平均風險指數為 6.40、平均風險等級為低度 (L-15)。

風險等級		風險指數	原始危險件數	預期危險件數	實際危險件數
極高度	EH-1	20	0	0	0
	EH-2	19	1	0	0
	EH-3	18	0	0	0
高度	H-4	17	0	0	0
	H-5	16	0	0	0
	H-6	15	0	0	0
	H-7	14	2	0	0
	H-8	13	0	0	0
中度	M-9	12	0	0	1
	M-10	11	0	1	0
	M-11	10	1	0	0
	M-12	9	0	0	0
	M-13	8	0	0	0
輕度	L-14	7	1	1	2
	L-15	6	0	1	0
	L-16	5	0	1	1
	L-17	4	0	0	0
	L-18	3	0	0	0
	L-19	2	0	0	0
L-20	1	0	1	1	
排除		0	0	0	0
合 計			5	5	5
風險指數 / 等級			原始	預期	實際
平均風險指數 (ARI)			16.51	6	6.4
平均風險等級 (ARR)			H-4	L-15	L-15

關閉(C)    列印(P)

圖 4-3-13 組織制度因素構面平均風險指數

資料來源：ORMIT 匯出

## 伍、整體平均風險指數

綜合前述各步驟所得之 ORMIT 產出之整體「風險管理綜合報告」及「平均風險指數統計表」分析如表 4-3-19、表 4-3-20 及圖 4-3-14：

表 4-3-19 整體風險管理綜合報告

	危險件數總計	極高度風險	高度風險	中度風險	低度風險	降低件數	排除件數
原始件數	30	2	14	12	2	0	0
預期件數	30	0	0	5	25	30	0
實際件數	30	0	0	6	24	30	0
風險控制直接衡量指標 (DIR)：93.92%							

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

綜合前述各步驟所得之 ORMIT 產出之整體「風險管理綜合報告」及「平均風險指數統計表」分析，所得警察人員貪污犯罪作業風險控制「直接衡量指標」(Direct Indicator of Risk, DIR) 為 93.92，DIR 分數愈高代表風險控管效益越好，本研究 DIR 分數超過九成顯示具有良好風險控管效果(黃讚松，2014)。

表 4-3-20 整體平均風險指數與等級

	平均風險指數 (ARI)	平均風險等級 (ARR)
原始平均風險指數	15.59	H-5
預期平均風險指數	5.50	L-16
實際平均風險指數	5.83	L-15

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製

整體風險管理降低預期件數 30，降低實際件數 30 件。而整體平均風險指數 (ARI) 也由原始風險指數的 15.59，預期降為風險指數的 5.5，經模擬實際風險指數則為 5.83。整體平均風險等級 (ARR) 也由原始風險等級為高度 (H-5)，預期風險等級為低度 (L16)，實際風險等級為低度 (L-15)。



風險等級	風險指數	原始危險件數	預期危險件數	實際危險件數
極高度	EH-1	20	0	0
	EH-2	19	2	0
	EH-3	18	0	0
高度	H-4	17	4	0
	H-5	16	0	0
	H-6	15	0	0
	H-7	14	10	0
	H-8	13	0	0
中度	M-9	12	0	1
	M-10	11	5	1
	M-11	10	7	3
	M-12	9	0	0
	M-13	8	0	1
輕度	L-14	7	2	7
	L-15	6	0	2
	L-16	5	0	6
	L-17	4	0	2
	L-18	3	0	3
	L-19	2	0	2
	L-20	1	0	2
排除	0	0	0	0
合計		30	30	30
風險指數 / 等級		原始	預期	實際
平均風險指數 (ARI)		15.59	5.5	5.83
平均風險等級 (ARR)		H-5	L-16	L-15

圖 4-3-14 整體平均風險指數

資料來源：ORMIT 匯出

經模擬作業，極高度風險等級原始危險件數 2，預期減少為危險件數 0 件，經模擬實際危險件數為 0 件；高度風險等級原始危險件數 14，預期減少為危險件數 0 件，經模擬實際危險件數為 0 件；中度風險等級原始危險件數為 12 件，預期減少為危險件數 5 件，經模擬實際危險件數為 6 件；低度風險等級原始危險件數 2 件，預期減少為危險件數 25 件，經模擬實際危險件數為 24 件，如表 4-3-21：

表 4-3-21 整體風險管理綜合報告

	極高度風險	高度風險等級	中度風險等級	低度風險等級
原始危險件數	2	14	12	2
預期危險件數	0	0	5	25
實際危險件數	0	0	6	24

資料來源：ORMIT 匯出；研究者繪製



# 第五章 研究發現與建議

## 第一節 研究發現

本研究之警察人員貪污犯罪風險評估作業，蒐集各種相關文獻，並以 ORMIT 系統完善的分析，進而統整出常見危害，針對這些危害，以假設狀況、情境分析及危險識別方法提出可能發生之情況，並參考各專家研究文獻提出其相關應變對策，來達成過濾危險，危害之預測、評估、防範等效果，並提升警察人員貪污犯罪預防管理機制成效，有效防制警察人員貪污犯罪風險，以維護國家安全及社會安定及機關形象。綜合本研究分析發現，依風險類別分為個人內在因素、生活負面因素、工作環境因素、動機誘發因素、內外監控因素及組織制度因素等六個構面為作業面，作為風險評估說明分述如下：

### 壹、個人內在因素

在警察人員貪污犯罪風險評估中，經過風險識別、風險評估、風險控制方法與決策，在個人內在因素部分作出以下結論：

- 1、危險辨識及風險評估結果：**此項風險分別以初步危險分析法（PHA）分析，辨識出 3 個風險因子，進行風險評估以「個人價值觀偏差」、「知法犯法的心態」、「自我控制力低落」3 項，其中「個人價值觀偏差」風險等級為極高度風險、等級 EH-2，「知法犯法的心態」風險等級中度風險、等級 M-11，「自我控制力低落」風險等級中度風險、風險等級 M-10；以假設狀況法（WIT）分析，辨識出 1 個風險因子，進行風險評估以「萬一：認為實施貪污犯罪被查獲之風險極低，執法單位查證困難，自認被逮捕之風險低，而收受業者不法利益，以致觸犯貪污犯罪」1 項風險等級最高為中度風險、等級 M-11；以情境程序法（SPT）分析，辨識出 1 個風險因子，進行風險評估以「由於涉案人員無法克制自己之貪念，抱持著沒有人會知道的僥倖心理，例如經管機關財物及採購人員，若未能克服貪念，極易造成挪用公款、收受賄賂等不法情事。」1 項風險等級最高為高度風險、等級 H-7。
- 2、改善對策：**運用個人內在因素預防策略上，選擇 7 項控制方法作為管理風險選項：

- (1) 增加防護措施--以落實內控機制、鼓勵民眾踴躍檢舉貪瀆不法情事、拓展風紀情報等策略作為管理風險選項，總計提供改善對策 3 項。
- (2) 人員甄選--以對於新進人員施以人格特質檢測為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。
- (3) 教育與訓練--以加強廉政案例宣導、落實法紀教育、適時宣導政風法令、作為管理風險選項，總計提供改善對策 4 項。
- (4) 避免--列管違紀傾向人員、追蹤考核遭強制扣薪之人員、調查前科素行，加強安全查核、深入了解同仁家庭及經濟狀況，並適時予以協助、單位主管落實平時考核、全面清查問題員警作為管理風險選項，總計提供改善對策 6 項。
- (5) 延後--以初任警察人員職前教育作為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。
- (6) 轉移--以調離易茲弊端業務及發揮督察政風體系功能作為管理風險選項，總計提供改善對策 2 項。
- (7) 補償--以財產申報制度-陽光法案為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。

**3、預期改善結果：**經過風險控制決策執行後，經專家評估後預期在「個人價值觀偏差」風險項目上，由極高度風險 EH-2 降為中度風險 M-10；「貪婪的僥倖心態」由高度風險等級 H-7 降為低度風險 L-18；「知法犯法的心態」由中度風險等級 M-11 降為低度風險 L-16；「低估被逮捕之風險」由中度風險等級 M-11 降為低度風險 L-16；「自我控制力低落」由中度風險等級 M-10 降為低度風險 L-14，研究結果本項構面平均風險等級由 H-5 等級，經由風險管理決策實施後預期達到降低為 L-15 等級。

## 貳、生活負面因素

在警察人員貪污犯罪風險評估中，經過風險識別、風險評估、風險控制方法與決策，在生活負面因素部分作出以下結論：

- 1、**危險辨識及風險評估結果：**此項風險分別以初步危險分析法（PHA）分析，辨識出 4 個風險因子，進行風險評估以「個人生活習慣(素行)不良」、「經常出入不當(風紀誘因)場所」、「員警交往關係複雜」、「家庭經濟壓力過大」4 項，其中「個人生活習慣(素行)不良」風險等級為高度風險、等級 H-4，「經常出入不當(風紀誘因)場所」風險等級中度風險、等級 M-11，「員警交往關係複雜」風險等級高度風險、風險等級 H-7，「家庭經濟壓力過大」風險等級中度風險、等級 M-10；以假設狀況法（WIT）分析，辨識出 1 個風險因子，進行風險評估以「萬一：員警理財不當導致投資失利之結果，造成強制扣薪，致使員警容易被動甚至主動接受不法業者之行賄，尋求利益之交換。」1 項風險等級高度風險、等級 H-7。
- 2、**改善對策：**運用預防策略上，選擇 6 項控制方法作為管理風險選項：
  - (1) 增加防護措施—以執行風紀狀況評估、考核同仁財務狀況、追查風紀顧慮人員勤務狀態、追蹤有風紀傳聞員警之日常生活狀況、列管遭強制扣薪之人員作為管理風險選項，總計提供改善對策 5 項。
  - (2) 教育與訓練—強化法治觀念、加強宣導屬員減少無謂應酬邀宴或奢侈開銷作為管理風險選項，總計提供改善對策 2 項。
  - (3) 拒絕—以增消滅轄區所有風紀誘因場所作為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。
  - (4) 避免—以提列風紀顧慮人員名單、禁止員警非因公涉足不當場所、實施風紀探訪、加強臨檢取締有遭查獲色情賭博之營業處所、訂定警察人員與特定對象接觸交往規定、列管違紀傾向人員、深入了解同仁家庭及經濟狀況，並適時予以協助作為管理風險選項，總計提供改善對策 7 項。
  - (5) 分散—以調離易茲弊端業務、預防性調整職務作為管理風險選項，總計提供改善對策 2 項。
  - (6) 增加—以對於申請經歷證明向金融機構貸款同仁，實際查核當事人申貸目的作為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。

**3、改善預期結果：**經過風險控制決策執行後，「個人生活習慣(素行)不良」由高度風險等級 H-4 降為中度風險 M-10；「投資理財不當」由高度風險 H-7 降為低度風險 L-14；「經常出入不當(風紀誘因)場所」由中度風險等級 M-11 降為低度風險 L-19；「員警交往關係複雜」由高度風險 H-7 降為低度風險 L-14；「家庭經濟壓力過大」由中度風險 M-10 降為低度風險 L-19。研究結果本項構面平均風險等級由 H-6 等級，經由風險管理決策實施後預期達到降低為 L-15 等級。

## 參、工作環境因素

在警察人員貪污犯罪風險評估中，經過風險識別、風險評估、風險控制方法與決策，在安全戒護人力不足部分作出以下結論：

- 1、**危險辨識及風險評估結果：**此項風險分別以情境程序法（SPT）分析，辨識出 1 個風險因子，進行風險評估以「警察因勤務特性，在工作環境上常接觸不法業者及風紀誘因場所，誘因亦容易增多，進而造成貪污行為。」1 項風險等級為高度風險、等級 H-7，以初步危險分析法（PHA）分析，辨識出 4 個風險因子，進行風險評估以「社會不法業者之陋習」、「民代等政治勢力介入」2 項風險等級最高為高度風險、等級 H-4；「專案勤務衍生弊端」1 項風險等級最高為高度風險、等級 H-7；「傳統餽贈文化之盛行」1 項風險等級最高為中度風險、等級 M-11。
- 2、**改善對策：**運用預防策略上，選擇 9 項控制方法作為管理風險選項：
  - (1) 工程改良—以妥適規劃專案勤務，並以不編排為原則、值勤時全程錄音錄影、臨檢等取締性勤務規劃應確實保密作為管理風險選項，總計提供改善對策 3 項。
  - (2) 增加防護措施—對特定職務深入考核、主動發掘風紀情資、強化業者守法觀念、定期抽查專案員警服勤狀況作為管理風險選項，總計提供改善對策 4 項。
  - (3) 改良作業流程—以明確制定相關案件處理流程作為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。
  - (4) 教育與訓練—於社區治安座談會加強宣導法治教育、強化行政中立觀念、落實廉政倫理要求作為管理風險選項，總計提供改善對策 3 項。

- (5) 避免—以訂定警察人員與特定對象接觸交往規定作為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。
- (6) 分散—以定期輪調制度作為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。
- (7) 補償—以實施陽光法案，落實財產申報制度作為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。
- (8) 減低—以臨檢時查扣業者收支帳冊，深入追查有無同仁涉入不法作為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。
- (9) 增加—以專案考核長期辦理專案勤務人員作為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。

**3、改善預期結果：**經過風險控制決策與執行後，「社會不法業者之陋習」由高度風險 H-4 降為中度風險 M-10；「民代等政治勢力介入」由高度風險等級 H-4 降為低度風險 L-14；「接觸不法業者機會多」由高度風險等級 H-7 降為低度風險 L-15；「傳統餽贈文化之盛行」由中度風險等級 M-11 降為低度風險 L-16；「專案勤務衍生弊端」由高度風險等級 H-7 降為低度風險 L-19。研究結果本項構面平均風險等級由 H-5 等級，經由風險管理決策實施後預期達到降低為 L-15 等級。

#### 肆、動機誘發因素

在警察人員貪污犯罪作業風險評估中，經過風險識別、風險評估、風險控制方法與決策，在動機誘發因素部分作出以下結論：

**1、危險辨識及風險評估結果：**此項風險分別以假設狀況法（WIT）分析，辨識出 1 個風險因子，進行風險評估以「萬一：因案遭停、免職之員警，利用其過往與轄區不法業者熟識的機會，作為與現職同仁的媒介，引誘現職員警包庇不法，進而接受不法業者之行賄或利益交換。」1 項風險等級為中度風險、等級 M-10，以情境程序法（SPT）分析，辨識出 2 個風險因子，進行風險評估以「業者為確保龐大非法利益，透過年節甚至定期進行餽贈、飲宴，以主動製造接觸機會之方式，與管區員警建立熟識情誼，再以正常社交禮節名義使之習以為常而接受，進而利用此種模式主動創造行賄機會。」1 項風險等級最高為高度風險、等級 H-4。以初步危險分析法（PHA）分析，「員警相互轉認識違法業者」風險等級

為高度風險、等級 H-7、「警察協辦干預性勤務龐雜」、「親友間人情關說壓力」2 項風險等級為中度風險、等級 M-10。

**2、改善對策：**運用預防策略上，選擇 8 項控制方法作為管理風險選項：

- (1) 增加防護措施—以列管民眾常檢舉易生包庇之營業場所、落實全面清查轄區風紀誘因場所，積極清剿不法業者、不定時派員稽核、調查同仁和涉案業者有無資金借貸等不正常社交行為、退休及離職人員清查及加強考核停職人員生活狀況、定期針對易茲弊端業務進行稽核作為管理風險選項，總計提供改善對策 7 項。
- (2) 改良作業流程—以將協管業務(取締八大行業等)回歸目的事業主管機關及建立標準作業機制作為管理風險選項，總計提供改善對策 2 項。
- (3) 人員甄選—以強化員警廉潔觀念，持續要求所屬恪遵品操紀律要求作為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。
- (4) 教育與訓練—以強化員警法治觀念及強化法治教育作為管理風險選項，總計提供改善對策 2 項。
- (5) 警示—以落實「警察人員與特定對象交往規定」及「端正警察風紀實施規定」，教導同仁與民眾互動應嚴守分際作為管理風險選項，總計提供改善對策 2 項。
- (6) 降低影響力—以列管有前科紀錄或違紀傾向人員作為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。
- (7) 分散—以預防性輪調制度、調整或列管轄內有遭查獲色情、賭博場所之人員職務作為管理風險選項，總計提供改善對策 2 項。
- (8) 增加—以落實請託關說之登錄、將行賄業者、發生行賄案件之營業處所統一造冊列管、鮭魚洄流制度-因案調職後，限制請調回原單位服務作為管理風險選項，總計提供改善對策 3 項。

**3、改善預期結果：**經過風險控制決策與執行後，「萬一：因案遭停、免職之員警，利用其過往與轄區不法業者熟識的機會，作為與現職同仁的媒介，引誘現職員警包庇不法，進而接受不法業者之行賄或利益交換。」由中度風險等級 M-10 降低為低度風險 L-14；「業者為確保龐大非法利益，透過年節甚至定期進行餽贈、飲宴，以主動製造接觸機會之方式，與管區員警建立熟識情誼，再以正常社交禮節名義使之習以為常而接受，進而利用此種模式主動創造行賄機會。」



由高度風險 H-4 降為中度風險 M-10；「員警相互轉介認識違法業者」由高度風險 H-7 降為中度風險 M-11；「警察協辦干預性勤務龐雜」由中度風險 M-10 降為低度風險 L-16；「親友間人情關說壓力」由中度風險 M-10 降為低度風險 L-16。研究結果本項構面平均風險等級由 H-6 等級，經由風險管理決策實施後預期達到降低為 L-15 等級。

## 伍、內外監控因素

在警察人員貪污犯罪作業風險評估中，經過風險識別、風險評估、風險控制方法與決策，在內外監控因素作出以下結論：

- 1、**危險辨識及風險評估結果：**此項風險全部以初步危險分析法（PHA）分析，辨識出 5 個風險因子，進行風險評估以「機關內督察系統未發揮功能」風險等級為高度風險，等級 H-7、「主管層級領導統御功能弱化」風險等級為中度風險，等級 M-11，「現行法律制度規範不健全」風險等級為中度風險、等級 M-11，「機關內部輔導考核不落實」風險等級為高度風險、等級 H-7、「勤務觀測制度成效不彰」風險等級為低度風險、等級 L-14。
- 2、**改善對策：**運用預防策略上，選擇 8 項控制方法作為管理風險選項：
  - (1) 工程改良—以修正貪污治罪條例，逐漸回歸刑法作為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。
  - (2) 增加防護措施—以詳實考核所屬工作狀況，並掌握屬員風紀狀況、設立警察機關內部違法違紀相關規定，針對常習違反者，列為重點輔導對象、針對違法違紀傾向同仁深入追查勤務作為管理風險選項，總計提供改善對策 3 項。
  - (3) 人員甄選—以淘汰不適任主管職務人員作為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。
  - (4) 教育與訓練—以淘汰不適任主管職務人員作為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。
  - (5) 激勵—以每季或每半年召開政風督考小組會議，檢討督察及政風執行成效、要求單位主管以身作則、單位員警發生貪污案件，主管人員改調非主管職務，列冊管制，並於管制時間內不得調任主管職務、追究涉案人員考核監督責任作為管理風險選項，總計提供改善對策 5 項

- (6) 補償—以設置揭秘者保護法制度作為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。
- (7) 減低—以添購空拍機，不囿於地形限制、人力不足等因素追蹤同仁服勤狀況作為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。
- (8) 轉移—以結合外部監控機制，共同打擊貪污作為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。

**3、改善預期結果：**經過風險控制決策與執行後，「機關內督察系統未發揮功能」由高度風險等級 H-7 降為低度風險 L-14；「主管層級領導統御功能弱化」由中度風險等級 M-11 降為低度風險 L-16；「現行法律制度規範不健全」由中度風險等級 M-11 降為低度風險 L-16；「機關內部輔導考核不落實」由高度風險等級 H-7 降為低度風險 L-14；「勤務觀測制度成效不彰」由低度風險等級 L-14 降為低度風險 L-20。研究結果本項構面平均風險等級由 H-8 等級，經由風險管理決策實施後預期達到降低為 L-18 等級。

## 陸、組織制度因素

在警察人員貪污犯罪風險評估中，經過風險識別、風險評估、風險控制方法與決策，在組織制度因素部分作出以下結論：

- 1、危險辨識及風險評估結果：**此項風險分別以初步危險分析法（PHA）分析，辨識出 4 個風險因子，進行風險評估以「同僚之間姑息的鄉愿心態」、「人員選任制度不周全」、「警察機關人事陞遷制度不健全」、「機關內集體收賄副文化影響」4 項，其中「同僚之間姑息的鄉愿心態」風險等級為高度風險、等級 H-7，「人員選任制度不周全」風險等級高度風險、等級 H-7，「警察機關人事陞遷制度不健全」風險等級低度風險、風險等級 L-14，「機關內集體收賄副文化影響」風險等級中度風險、等級 M-11；以假設狀況法（WIT）分析，辨識出 1 個風險因子，進行風險評估以「萬一：單位內員警早已列風紀顧慮輔導對象，但由於主管及機關督察系統仍然有鄉愿心態，未能有效落實輔導考核，對有問題之員警斷然淘汰，機先防治，造成員警不知反省而再犯更嚴重的貪污行為。」1 項風險等級為極高度風險、等級 EH-2。
- 2、改善對策：**運用預防策略上，選擇 8 項控制方法作為管理風險選項：

- (1) 工程改良—以修正目前本國以考試作為唯一取材手段之選任機制作為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。
- (2) 增加防護措施—勇於過濾及清查違紀傾向人員，澈底考核評鑑良窳、深入追查違法違紀傾向同仁之勤務狀況、主動調整風紀顧慮員警服務地區至非眷居地之縣市，並持續管制至原因消滅時始讓當事人請調回眷居地、鼓勵民眾踴躍檢舉貪瀆不法情事、健全內控制度、作為管理風險選項，總計提供改善對策 6 項。
- (3) 改良作業流程—以修正警察人員任用相關規定，暢通升遷管道作為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。
- (4) 人員甄選—以落實法紀教育訓練作為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。
- (5) 教育與訓練—以加強廉政案例宣導作為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。
- (6) 激勵—以鼓勵機關內部員工主動揭弊、落實年終考績丙等制度、汰除不適任主管、鼓勵機關內部員工主動揭弊、單位發生員警貪污案件，縮減年終考績甲等比例、單位發生員警貪污案件，全部同仁統一調整服務地區、製作貪瀆案例教育宣導、強化職場正向倫理，避免模仿效應作為管理風險選項，總計提供改善對策 8 項。
- (7) 避免—以專案查處違法違紀同仁，對不適任員警以偵辦重大刑案方式專案查處違法行為、秉持「不枉直、不掩飾、不庇縱、不徇私」原則，積極查究員警風紀案件、調查前科素行，加強安全查核作為管理風險選項，總計提供改善對策 3 項。
- (8) 轉移—以配合外部監控機制作為管理風險選項，總計提供改善對策 1 項。

**3、改善預期結果：**經過風險控制決策執行後，「萬一：單位內員警早已列風紀顧慮輔導對象，但由於主管及機關督察系統仍然有鄉愿心態，未能有效落實輔導考核，對有問題之員警斷然淘汰，機先防治，造成員警不知反省而再犯更嚴重的貪污行為。」由極高度風險等級 EH-2 降為中度風險 M-10；「同僚之間姑息的鄉愿心態」由高度風險 H-7 降為低度風險 L-14；「人員選任制度不周全」由高度風險等級 H-7 降為低度風險 L-15；「警察機關人事陞遷制度不健全」由低

度風險 L-14 降為低度風險 L-20；「機關內集體收賄副文化影響」由中度風險 M-11 降為低度風險 L-16。研究結果本項構面平均風險等級由 H-4 等級，經由風險管理決策實施後預期達到降低為 L-15 等級。

## 第二節 建議

任何危險的產生都不可能只有一種成因，而是會牽涉到更深層的因素，再針對這些危險所要發展的風險進行控制時，如果可以了解風險的導因，並以這些歸類的導因作為主要的風險控制之思考方向，通常可以發展出可以治本的風險控制方法，換句話說就是從風險的根本著手來解決問題。由本研究發現，警察人員貪污犯罪之風險因子涉及多個面向，未為妥善因應及處理，對於機關形象、社會安定及國家安全都有著重大的影響，因此，如何做好警察人員貪污犯罪之風險管理，茲就人員教育、考核監督、減低機會及法律制度等四大面向提出相關建議作為如下：

### 壹、人員教育

本研究發現警察人員貪污犯罪風險因素中，人員因素所占之影響層面最大，例如個人價值觀念偏差等，實有從基本的改善警察人員教育著手之必要，亦即是從改善人員內在，屬於所謂「治本」的策略，故提出以下建議：

#### 一、辦理在職人員法紀教育：

依據本研究顯示，涉嫌貪污犯罪案件之員警大多法治觀念較為不足，人格特性偏向低自我控制，面對生活上及職場上之種種誘惑，因為價值觀念或行為偏差，導致容易陷入貪污犯罪之深淵。因此，藉由定期落實辦理員警在職訓練，並強化政風宣導、員警道德及法紀教育，而非流於形式，以導正價值觀念偏差員警並充實基層員警之本職學能，進而提升員警道德恥感度，使員警彼此間相互影響，導正偏差行為，如此才能有效降低員警違法犯紀行為之發生，也是治本之道。

#### 二、貫徹廉政倫理觀念：

利用各種集會或常年訓練是實施警察人員廉政教育的最佳機會與場所，經由不同的訓練與實踐，使員警有正確的認識，久而久之當能形成良好的規範。警政署督察室藉由

深入分析員警違法違紀案件態樣，研擬案例教育及專案報告，將反貪腐等廉政教育課程，列入常年訓練實施，並定期邀請檢察官擔任講座，將反貪案例等內容，以活化應用的方式，將廉政倫理觀念內化成為警察文化的一部分，教育員警知法守法之精神，養成警察廉潔自持之修為。

### **三、強調刑罰之後果：**

依據本研究發現，警察人員涉嫌貪污犯罪案件大多對於法律規範、刑罰之後果認知較為不足，因此，督察及政風單位之主管及承辦人員，應定期及不定期強宣導，除定期灌輸警察人員法治觀念，對於警察人員職務上所應知悉之法律規定及函釋等等，也多加宣導；此外，如果發生警察人員涉嫌貪污之新聞案件時，亦建議以次類有時事性的案例作為教材，分析其成因及結果，藉此強調刑罰之後果，也使潛在犯罪之人員有所警惕。

## **貳、考核監督**

本研究發現警察人員貪污犯罪風險因素中，人員因素所占之影響層面最大，例如個人價值觀念偏差等，實有從基本的改善警察人員教育著手之必要，亦即是從改善人員內在，屬於所謂「治本」的策略，故提出以下建議：

### **一、落實考核機制：**

本研究發現造成警察人員涉嫌貪污犯罪，很大的成因在於現行考核制度流於形式，第一線主官(管)對所屬員警平時勤務考核、生活輔導即均抱持敷衍了事之心態，導致考核機制流於形式。蓋主官(管)負單位風紀良窳成敗之直接責任，除了針對工作上依規定考核工作狀況外，對其所屬人員生活及家庭狀況亦應有一定程度之認識，針對所屬同仁有異常狀況時，更應深入追查考核。

### **二、果斷淘汰不適任員警：**

依據本研究發現，許多警察人員涉嫌貪污犯罪之發生，常發現案件爆發前該單位均有風聞或了解該員警私生活不佳或有涉案傳聞，但卻未能適時糾正，鄉愿的結果導致放任事件發展至不可收拾，因此，而主官(管)或督考人員發現所屬之員警涉嫌風紀案件時，切勿包庇徇私，應以不掩飾、不縱容之態度及公開透明方式接受檢驗，遇有不適任員警，即應斷然淘汰，以免衍生其他問題發生。尤其，對目前已因案停職之員警，更應加強追蹤輔考，並防範其結合在職員警違法犯紀，以免衍生其他警風紀問題發生。

### **三、拓展風紀情報：**

警察機關、單位內之同仁之間，彼此朝夕相處、相互之間都有一定程度之了解，對於單位內何人於生活工作、品操上出現問題，其實都有第一手資訊。因此各警察機關、主管於機關內員警違法、違紀等風紀情資之佈建，應落實執行，並教育所屬員警善意提供風紀顧慮情資，並非是擔任所謂「抓耙子」，而是要提供主管掌握內部生活管理、員警勤務狀況及是否有違常行為或風紀顧慮之資訊，進而早期幫助同仁脫離貪污之深淵。機關內主管若能機先獲知警風紀預警情資，對於員警違法犯紀情事，才能機先有效防範或將對警風紀、警察形象傷害降至最低。

#### **四、貫徹主管人員領導責任：**

依據內政部警政署函頒之「端正警察風紀實施要點」「主官應負端正風紀之成敗責任，其所屬員警如涉及集體貪瀆行為等嚴重影響警譽案件，即予檢討調整職務」，警察機關之主官(管)除了督導、考核所屬之勤(業)務外，單位風氣之良窳，與主官(管)的觀念有絕對的關係，主官(管)若政令嚴明，其所屬自然較不易違法犯紀，因此主官(管)對所屬聲明嚴正風紀的單位政策並落實賞罰，對於機關之風紀維護，具有絕對的正面效果。

### **參、查緝取締**

本研究發現警察人員貪污犯罪風險因素中，環境因素影響甚巨，例如經常出入不當(風紀誘因)場所、接觸不法業者機會多等，實有必要加強查緝取締作為，以減少警察人員貪污之機會，故提出以下建議：

#### **一、定期針對易滋弊端業務進行稽核**

對於易滋弊端業務之治理，除了發掘個案著手查處外，同時也從政風預防角度，將相關制度面建立起來，使有關單位能先期檢視作業制度上是否有不健全或闕漏之處，透過專案稽核作業方式，深入發現缺失並提出具體的興革建議。分析警察機關易滋弊端業務，如取締涉嫌賭博之電子遊戲機、色情、採購及非法查詢特定資料等，目的在瞭解警察機關辦理該等易滋弊端業務之情形，藉稽核發現問題、訂定防弊措施，以嚇阻貪污案件之發生。

#### **二、實施風紀探訪**

警察機關依據警政署規定辦理風紀探訪工作：(1)針對有風紀顧慮或風評欠佳之單位、員警及風紀誘因場所，每個月探訪一次以上，發掘實情乙蒐集違(2)每三個月依據地區環境特性，策訂風紀探訪計畫，針對風紀特殊狀況，以及內外誘因等主、客觀因素，依計

畫實施分區探訪。(3)探訪所得資料，交由有關單位及時查處或適時採取防處措施。交辦探訪案件，應追蹤管制並不定時實施複探(查)，每半年檢討。(4)其時效性或重複交查之情資，得「即探、即交、即查」，並隨案督導處理；重大或特殊風紀情資，應實施專案探訪。

### **三、落實員警「預防性輪調」制度**

針對警勤區、刑責區內有風險顧慮場所且久未異動之員警，適時進行「預防性輪調」，以防風紀案件發生。警勤區與刑責區調整，關鍵不在於任職時間長短，而應考核員警風紀操守與工作能力，是否足以掌控轄內風紀誘因場所，其次分析員警任職經歷與轄區地緣關係是否有風紀顧慮等。針對機關廉政風險業務及風險顧慮人員務必研擬具體作為，以專案稽核或針對機關內風險顧慮人員進行考核或加強對該人員所經手業務逐項稽核與記錄；對於風評不佳員警，檢討實施預防性職務調整。

### **四、臨檢時查扣業者帳冊，深入追查同仁有無涉入不法**

本研究發現，警察之職務特性接觸不法業者之機會多、加上轄內風紀誘因場所、廠商誘惑等對於警察人員之貪污犯罪均有顯著影響存在，因此，在臨檢轄內風紀場所時，查扣業者收支帳冊，以深入追查了解同仁是否涉入不法；此外，若於臨檢時查獲具有警察人員身分者，應立即通報所屬單位之主管及督察政風人員，並由相關業務人員建置資料庫並列冊管理。

## **肆、法制作業**

### **一、不明財產認定與舉證責任**

我國參酌新加坡、香港等國「不明財產認定原則」及「舉證責任轉換」等推定貪污條款之規定，2011年於《貪污治罪條例》修法增列第6-1條，規定涉及特定罪嫌之公務員經檢察官於偵查中，發現公務員本人及其配偶、未成年子女自公務員涉嫌犯罪時及其後三年內，有財產增加與收入顯不相當時，得命本人就來源可疑之財產提出說明，無正當理由未為說明、無法提出合理說明或說明不實者，則可據以作為追訴及審判之間接證據，藉此杜絕犯罪之員警享受犯罪所得，並其能根絕警察人員犯貪污罪之動機。

### **二、明確訂定相關案件 SOP 作業流程**

為落實相關廉政倫理規範之要求檢討現行的法規及作業程序之內容有無欠周延具體，或窒礙難行，或適法有問題者，諸如採購法最有利標制度即可能遭有心人士以行賄

採購評選委員而達得標承攬情形，另應建立並定期或不定期檢討機關現行的相關作業準則、標準作業流程等，要求員工貫徹執行，才能使員工建立依法行政的正確觀念，避免誤蹈法網。

### **三、警察協管業務回歸目的事業主管機關**

取締八大行業(視聽歌唱業、理髮業、三溫暖業、舞廳業、舞場業、酒家業、酒吧業及特種咖啡茶室業等)及電子遊戲場業等行業之違法經營，為目前誘使員警職務犯罪最嚴重之勤業務。惟依據相關法令，其目的事業主管機關在中央為經濟部，而在地方則為縣市政府。原本取締該等行業務為警察之協管事項，惟因為目前目的事業主管機關自身未規劃查緝勤務及培養查緝人力，取締業務卻由警察為主要執行單位，導致許多不法業者及不肖員警得到相互行、受賄或實施其他不法情事的機會。因此，若將取締八大行業及電子遊戲場等這些協管業務回歸各目的事業主管機關自行稽查，將可使員警大幅缺少職務犯罪之誘因及動機。

### **四、明定實施作業風險評估**

在行政資源有限情況下，要評估風險優先等級，各項勤務性質風險隨外在環境不斷變化，為制訂各項作業的 SOP 標準作業流程，並檢視各項作業中的風險程度，並導入 ORMIT 作業風險評估系統，以了解並分析防制警察人員貪污犯罪風險因子作業流程相關程序及事項，並定期以滾動式檢討的方式，檢視各階段的作業風險，提前擬訂風險應變方法。

## **第三節 未來研究**

警察人員貪污犯罪風險因子預防作業牽涉之機關包含廉政署、調查局、法務部等各機關，本研究係針對警察人員貪污犯罪可能之風險因子所為之研究，以作業風險評估方式來探討，但囿由於時間及樣本數的限制，導致研究的範圍受到一定的侷限，本研究與警察人員貪污犯罪所牽涉整體面向相比，只不過是冰山一角，期待在未來研究上，可擴大層面來探討，使研究對象與內容更多元化，更接近事實的狀態最後在研究上有幾點期待：



- 一、能夠分別以內勤、外勤警察人員以及基層員警、中高階警官為研究對象進行樣本的觀察，以涉案人員的角度瞭解貪污之成因，對警察機關預防貪汙策略及管理的看法、可能產生的風險，使警察人員貪污作業風險研究觀察更加完整。
- 二、能夠有更多專家學者參與警察人員貪污犯罪之風險管理，共同探討及評估，用以增進系統工具使用後結果的信、效度，使評估系統的結果更貼近現實的狀態。
- 三、由於本研究將作業風險管理理論套用於警察人員貪污犯罪作業管理機制屬於新類型的研究，期待能更加完善的使用具有系統化方式的作業風險管理系統，能使得風險相關資料，容易獲得統整，使得現實層面在進行此類的風險規劃時，能夠更加迅速的解決問題。



## 參考文獻

### 一、中文文獻

- 內政部警政署(1993)，警察法規辭典，台北市：內政部警政署。
- 內政部警政署(2011)，內政部警政署防貪指引手冊，台北市：內政部警政署。
- 王永福(2008)。不同類型公務員貪瀆犯罪之特徵及影響因素之調查研究。台北大學犯罪學研究所碩士論文，台北。
- 王玉民(1993)。紐約市警察局莫飛局長運用管理理論肅貪成功案例，警學叢刊，24(2)，頁 45-59。
- 王政(2009)。如何消除貪污四種途徑之分析。臺北：文官制度季刊(1)，53。
- 甘添貴(2003)。刑法上公務員之定義與涵蓋範圍。月旦法學雜誌，92，頁 26-38。
- 江振亨(2002)。犯罪是理性選擇--理性選擇理論的實証與面臨之挑戰。犯罪學會會訊，3(4)，13-19。
- 吳仲明(2002)。反貪新利器—廉潔測試制度簡介。法務部調查局清流月刊，101年9月，頁 15-16。
- 呂文廷(2010)。新加坡警政制度與組織運作之研究。《警學叢刊》，40(5)，頁 203-206。
- 宋筱元(1988)。貪污—概念分析及其所造成的影響，警政學報(14)，頁 331-348。
- 宋筱元(1998)。貪污發生原因之分析，人力發展月刊(55)，頁 16-24。
- 李燈燦(1993)。公務機關貪污問題與防治策略之研究，政治大學公共行政研究所碩士論文，台北。
- 林山田(1979)。貪污犯罪學與刑法賄賂罪之研究。輔仁學誌法商學院之部，11，19。
- 林佳世(2005)。從香港經驗談如何建立廉能警察，日新(4)，頁 165-167。
- 林鈞圭(2003)。警察貪污問題之研究。中央警察大學犯罪防治研究所碩士論文，桃園。
- 林筠軒(2006)。台灣貪污犯罪形成模式之初探性研究。元智大學資訊社會學研究所碩士論文，桃園。
- 邱華君(2007)。公務人員貪瀆與防弊對策之研究，考銓季刊(52)，頁 36-51。
- 侯修存(2012)。警察機關政風機構功能之研究—以高雄市政府警察局為例，國立中山大學政治學研究所碩士學位論文，高雄。
- 施嘉文(2010)。警察人員貪污犯罪之研究。國立臺北大學犯罪學研究所碩士論文，台北。
- 柯耀程(2003)。貪污治罪條例在適用上的評估與檢討--貪污治罪條例與刑法相關規定之

適用與競合，月旦法學(94)，頁 46-57。

胡佳吟(2003)。公務員貪污犯罪影響因素之研究，國立台北大學犯罪學研究所碩士論文，台北。

胡佳吟(2005)。公務員貪污犯罪影響因素之研究，犯罪與刑事司法研究(9)，頁 41-81。

胡奇玉(2010)。公務員職務犯罪特性及歷程之研究-以利用職務上機會詐取財物為例。中央警察大學犯罪防治學系論文，桃園。

孫文超(2003)。我國警察組織廉正管理之研究。臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文，台北。

翁萃芳(2013)。警察風紀政策之評析。警學叢刊，43(5)，頁 1-30。

張平吾、范國勇、黃富源(2012)。犯罪學新論。臺北：三民書局。

張騏麟(2003)。我國貪污犯罪及防治對策之研究。中正大學犯罪防治研究所碩士論文，嘉義。

梅可望、陳明傳、李湧清、朱金池、章光明、洪文玲(2010)。警察學。桃園：中央警察大學。

許玉秀(2002)。貪污罪--廣義的公務員圖利罪，臺灣本土法學雜誌(36)，頁 205-208。

許春金(2014)。犯罪學，臺北：三民書局。

許頌嘉(2008)。臺北市派出所員警違反風紀高風險因子量表之建構，國立臺北大學犯罪學研究所碩士論文，台北。

許福生(2016)。犯罪學與犯罪預防，臺北：元照出版公司。

許福生(2017)。刑事政策學，臺北：元照出版公司。

陳文隆(2011)。警察人員貪瀆歷程之探討-以賭博性電玩為例。台北大學犯罪學研究所碩士論文，台北。

陳永鎮(2014)。公務員貪污犯罪行為歷程及其決意影響因素之研究，中央警察大學犯罪防治研究所博士論文，桃園。

陳永鎮(2015)。公務員貪污犯罪行為歷程及其決意影響因素之研究，桃園：中央警察大學犯罪防治研究所博士論文。

陳永鎮、張平吾(2013)。公務員貪污犯罪特徵與形成因素之初探，桃園：銘傳大學 2013 第二屆應急管理論壇學術研討會論文集，頁 291~318。

陳明通(2009)。臺灣簽署「兩岸和平協議」的風險管理。2009 臺灣政治學會年會暨學術研討會。

- 陳建宏(2011)。都會區警察派出所員警風紀影響因素之研究，國立臺北大學犯罪學研究所碩士論文，台北。
- 陳順煌(2002)。我國貪污問題與廉政制度之研究。東華大學公共行政研究所碩士論文。花蓮。
- 游本慶(2010)。臺北縣政府警察局近五年貪瀆犯罪之類化分析。政治大學行政管理研究所碩士論文，台北。
- 黃啟賓(2005)。警察職務犯罪之研究。中央警察大學犯罪防治研究所博士論文，桃園。
- 黃啟賓(2005)。警察職務犯罪之質化研究，中央警察大學犯罪防治學報(6)，頁 203-206。
- 黃清賢(2003)。危害分析與風險評估。新文京開發出版股份有限公司，臺北市。
- 黃富源(1992)。明恥整合理論--一個整合、共通犯罪學理論的介紹與評估，警學叢刊(23)，頁 93-102。
- 黃讚松(2014)。安全概論。台北市：三民書局。
- 廉政署(2016)。104 年度工作報告，法務部廉政署，臺北。
- 廉政署(2017)。廉政署廉政風險指引個案研究成果報告（警政類），法務部廉政署，臺北。
- 楊明輝(2006)。警察職務犯罪預防機制之研究。台北大學犯罪學研究所碩士論文，台北。
- 監察院(2013)。102 年「警政風紀查察成效之研究」，頁 36，監察院，台北。
- 蔡田木(2014)。公務人員貪污犯罪原因及其防治策略之研究，收錄於刑事政策與犯罪研究論文集（17），法務部司法官學院，臺北。
- 蔡德輝，楊士隆(2004)。犯罪學。台北市：五南圖書。
- 蔡穎玲(2007)。貪污犯罪形成歷程探討。台北大學犯罪學研究所碩士論文，台北。
- 鄧家駒(2005)。風險管理(4 版)，臺北市：華泰出版。
- 鄭燦堂(2015)。風險管理：理論與實務。臺北市：五南出版社。
- 蘇瑋傑(2016)。我國警察機關員警貪瀆防制法制之研究—以高雄市政府警察局為例。
- 警政署(2017)。第 1 次廉政會報—督察業務工作報告，臺北：警政署。
- 顧慕晴(2009)。我國公務人員貪污檢舉制度之研究----增強途徑的分析。民主治理與台灣行政改革學術研討會。台北：台灣公共行政與公共事務系所聯合會，頁 1-27。

## 二、外文文獻

- AFI. (1998). Operational Risk Management (ORM) Guidelines and Tools, AFP 91-215: U.S. Air Force.
- AFPD(2000). Operational Risk Management(ORM), AFPD-9, U.S. Air Force, Transportation Safety Institute, USA.
- Barker, T. (1983). Rookie Police Officers' Perceptions of Police Occupational Deviance. *Policing (Bradford)*, 6(2), 30.
- Barker, T. (1996). *Police Ethics: Crisis in Law Enforcement*, Springfield, IL: Charles Thomas Publishers.
- Bayley, D. H. (1966). The Effects of Corruption in a Developing Nation. *Western Political Quarterly*, 19(4): 719-732.
- Cornish, D. B., & Clarke, R. V. (1986). *The reasoning criminal: Rational choice perspectives on offending*. New York: Springer-Verlag.
- Crockford, N.(1986). An Introduction to Risk Assessment, Woodhead-Faulkner Cambridge, U.K, 11-15.
- DSMC(1986). Risk Management-Concept and Guidance, Defense Systems Management College, Defense Acquisition University Press, V.A.
- Johnston, M. (1997). "What Can Be Done about Entrenched Corruption?" , Paper presented to the Ninth Annual Bank Conference on Development Economics, The World Bank. Washington, DC , 30 April-1 May.
- Klitgaard, R. 1988 "Controlling Corruption." Berkeley: University of California Press.
- McKim, R. A. (1992). Risk management--back to basics. *Cost Engineering*, 34(12), 7-14.
- McMullan, M. (1961), "A Theory of Corruption", *Sociological Review*, 9(2), pp.193.
- Noonan, J. T. 1984 *Bribes*. New York: Macmillan.
- Sutherland, E. H. (1940). White-collar criminality. *American sociological review*, 5(1), 1-12.
- The Knapp Commission. (1973). *Patterns of Police Corruption*, NY : George Braziller.
- UNDCCP (2002). *Global Programme Against Corruption: Anti-Corruption Tool Kit*. New York: United Nations Office for Drug Control and Crime Prevention.
- Wooldridge, M. (2001). Risk Assessment and Risk Management in Policymaking, in *Globalization and the Environment : Risk Assessment and the WTO*, D. Robertson and A. Kellow (eds.) 81, 82 (Edward Elgar Publishing, 2001).
- World Bank (1997). *Helping Countries Combat Corruption: The Role of the World Bank*. Washington DC: World Bank.

### 三、網站資料

UNFPA 聯合國人口基金(參考網址：

<http://www.unfpa.org/migration#sthash.8Ykm1qJ5.dpuf>)，瀏覽日期：2016 年 11 月 28 日。

內政部警政署政風室網站。(參考網址：

<http://www.npa.gov.tw/NPAGip/wSite/lp?ctNode=12252&CtUnit=2288&BaseDSD=7>)，瀏覽日期：2017 年 11 月 2 日。

內政部警政署督察室網站(參考網址：

<http://www.npa.gov.tw/NPAGip/wSite/ct?xItem=42668&ctNode=12358>)，瀏覽日期：2017 年 11 月 2 日。

內政部警政署警政治安全全球資訊網。(參考網址：

<https://www.npa.gov.tw/NPAGip/wSite/mp?mp=1>)，瀏覽日期：2017 年 11 月 2 日。

台灣透明組織公布 2016 年世界各國貪腐印象指數新聞稿組織網(參考網址：

<http://www.tict.org.tw/ezcatfiles/tict/img/img/168/2011CPIreport.pdf>)。瀏覽日期：2017 年 10 月 17 日。

全國法規資料庫(參考網址：<http://law.moj.gov.tw/>)，瀏覽日期：2016 年 12 月 10 日。

呂啟元，2009，〈香港與新加坡廉政制度之借鑑〉，財團法人國家政策研究基金會：

<http://www.npf.org.tw/post/3/5717>，瀏覽日期：2017 年 4 月 2 日。

胡尊正，2005，作業風險，總經理月訊，取自

<http://www-8.ibm.com/tw/industries/fss/overview/200506.html>。

法務部，2008，〈97 年公務員廉政倫理規範總說明〉，法務部網站：

<http://www.moj.gov.tw/public/Attachment/213014132315.pdf>。瀏覽日期：2017 年 4 月 5 日。

法務部政風司網站。

<http://www.aac.moj.gov.tw/ct.asp?xItem=240554&CtNode=30743&mp=289>，瀏覽日期：2017 年 12 月 8 日。

法務部廉政署，2011，〈廉政新願景〉，廉政署網站：

<http://www.aac.moj.gov.tw/lp.asp?ctNode=30771&CtUnit=10744&BaseDSD=7>

&mp，瀏覽日期：2017 年 12 月 8 日。

法務部網站。(參考網址：

[http://www.rjtd.moj.gov.tw/rjtdweb/common/WebList3\\_Report.aspx?list\\_id=850](http://www.rjtd.moj.gov.tw/rjtdweb/common/WebList3_Report.aspx?list_id=850)), 瀏覽日期：2017 年 11 月 14 日。

法務部矯正人員訓練所—矯正月刊(參考網址：

[file:///C:/Users/%E9%BB%83%E9%B3%B3%E5%AC%8C/Downloads/77517822122%20\(1\).htm](file:///C:/Users/%E9%BB%83%E9%B3%B3%E5%AC%8C/Downloads/77517822122%20(1).htm)), 瀏覽日期：2016 年 12 月 12 日。

香港廉政公署,〈關於廉署〉,香港廉政公署網站：

[http://www.icac.org.hk/tc/about\\_icac/os/index.html](http://www.icac.org.hk/tc/about_icac/os/index.html)，瀏覽日期：2017 年 3 月 31 日。

國際透明組織臺灣總會-臺灣透明組織。(參考網址

<http://www.tict.org.tw/front/bin/home.phtml>), 瀏覽日期：2017 年 10 月 28 日。

新加坡貪污調查局,〈關於貪污調查局組織〉,新加坡貪污調查局網站：

[http://app.cpib.gov.sg/cpib\\_new/user/default.aspx?pgID=123](http://app.cpib.gov.sg/cpib_new/user/default.aspx?pgID=123)，瀏覽日期 2017 年 4 月 2 日。

監察院全球資訊網/監察成果(參考網址：<http://www.cy.gov.tw/np.asp?ctNode=871&mp=1>，

瀏覽日期：2016 年 11 月 25 日。

維基百科-自由的百科全書/風險管理(參考網址：<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%A3%8E%E9%99%A9%E7%AE%A1%E7%90%86>)，

瀏覽日期：2016 年 11 月 27 日。

## 附件一 風險嚴重度評估問卷調查

### 警察人員貪汙犯罪行為風險評估之研究-問卷調查

敬啟者：

你們好！我是銘傳大學兩岸關係與犯罪防治學系碩士在職專班研究生，為了進行「警察人員貪汙犯罪行為風險評估之研究」，特進行問卷調查。因您本身對於防制警察人員貪汙犯罪有相當之經驗，本問卷之問題在瞭解您對於警察人員貪汙犯罪行為之風險相關因素之看法，有效警察人員貪汙犯罪風險因子之管理，敬請抽空填寫，在此非常感謝您的支持與協助。

敬祝 身心健康 事事順利

銘傳大學犯罪防治學系

指導教授：黃讚松 博士

研究生：黃元慶 敬上

中華民國 107 年 2 月

一、下頁問卷調查內容為探討警察人員貪汙犯罪行為相關危險因子，懇請您參照下列填答說明，並依據您個人經驗在選定的空格中打✓，並請留意不要遺漏任何題項。

二、問卷調查填答說明如下：

(一) 本研究問卷之嚴重性評分準則，乃針對警察人員貪汙犯罪行為潛在風險因子之嚴重性。

(二) 嚴重性評分準則分為五級：

效應	嚴重度評分準則	評分
無效應	發生失效後，通常不至於對警察人員貪汙犯罪行為之風險因子產生顯著的影響；同仁通常很難發現失效的存在。	1
輕微	對警察人員貪汙犯罪行為之風險因子有輕微影響，但同仁很少受其煩擾，大部分時間會注意到有非致命的缺陷存在。	2
中度	對警察人員貪汙犯罪行為之風險因子有中度的影響。	3
重要	對於警察人員貪汙犯罪行為之風險因子有潛在性危險的效應。	4
危險	發生的失效極為嚴重，造成警察人員貪汙犯罪行為之風險因子管機制產生極大缺失，同時可能造成機關（單位）陷入困境。	5

風險	因子項目	嚴重性分析
----	------	-------



構面		1 無效應	2	3	4	5 危險
個人內在因素	個人價值觀偏差					
	警察之待遇有限					
	自我控制力低落					
	貪婪的僥倖心態					
	低估被逮捕風險					
	知法犯法的心態					
	具備反偵查能力					
	忽略刑罰嚴重性					
	貪污獲利之評估					
	法律之素養偏低					
生活負面因素	個人生活習慣(素行)不良					
	經常出入不當(風紀誘因)場所					
	與業者交往關係複雜					
	投資理財不當					
	家庭經濟壓力過大					
	財務管理失衡					
	不正常男女關係					
家庭生活不協調						
工作環境因素	接觸不法業者機會多					
	社會不法業者之陋習					
	傳統餽贈文化之盛行					
	專案勤務衍生弊端					
	民代等政治勢力介入					
	業務上行政流程繁複					

風險構面	因子項目	嚴重性分析				
		1 無效應	2	3	4	5 危險
	社會上道德風氣腐敗					
	工作之壓力超過負荷					
動機誘發因素	業者貪圖利益主動攏絡					
	員警相互轉介認識違法業者					
	退、離職員警引誘現職人員					
	警察協辦干預性勤務龐雜					
	親友間人情關說壓力					
	專責裁量權過大引發機會					
	服務之地區充斥誘惑					
內外監控因素	機關內督察系統未發揮功能					
	外部欠缺專屬的監控機關					
	媒體未能有效監督					
	主管層級領導統御功能弱化					
	機關內部輔導考核未落實					
	勤務觀測制度之成效不彰					
	現行法律制度規範不健全					
	民意代表監督流於形式					
	民眾缺乏實質上之監督能力					
組織制度因素	未能果斷淘汰風紀顧慮員警					
	人員選任制度不周全					
	警察機關人事陞遷制度不健全					
	機關管理階層領導力不足					

風險構面	因子項目	嚴重性分析				
		1 無效應	2	3	4	5 危險
	法治教育欠落實					
	機關內集體收賄副文化影響					
	同僚之間姑息的鄉愿心態					
	任職單位曾經發生貪污事件					
	警察機關組織結構封閉					



## 附件二 風險評估問卷調查

### 警察人員貪污犯罪行為風險評估之研究--問卷調查

敬啟者：

你們好！我是銘傳大學兩岸關係與犯罪防治學系碩士在職專班研究生，為了瞭解貪污犯罪行為對警察人員有相當程度的風險存在，特進行問卷調查。因您本身對於執行警察人員貪污犯罪行為防制作業有相當之經驗，本問卷之問題在瞭解您對於警察人員貪污犯罪防制措施失效相關因素之看法，為有效防制警察人員貪污犯罪，敬請抽空填寫，在此非常感謝您的支持與協助。

敬祝 身心健康 事事順利

銘傳大學犯罪防治學系

指導教授：黃讚松 博士

研究生：黃元慶 敬上

中華民國 107 年 4 月

一、下頁問卷調查內容為探討警察人員貪污犯罪行為管理機制相關危險因子，懇請您參照下列填答說明，並依據您個人經驗在選定的空格中打✓，並請留意不要遺漏任何題項。

二、問卷調查填答說明如下：

(一) 幅度 (嚴重性)：係指該項危險因子的影響程度或後果嚴重性，分四級：

1、災難：完全的任務失敗、裝備毀損、人員傷亡。

2、嚴重：嚴重的任務落後、裝備損毀、人員傷害或職業病。

3、中等：中等程度的任務落後、裝備損毀、人員傷亡或職業病。

4、輕微：輕微或可忽略的任務落後、裝備損毀、人員傷害或職業病。

(二) 機率：係指該項危險因子發生的可能性，分五級：

機率等級	個別裝備	整體裝備	個別人員	整體人員
A 頻繁	在生命週期中 <u>經常</u> 發生	<u>持續不斷</u> 發生	在職業生涯中 <u>經常</u> 發生	<u>持續不斷</u> 發生
B 很可能	在生命週期中 發生 <u>數次</u>	<u>經常</u> 發生	在職業生涯中 發生 <u>數次</u>	<u>經常</u> 發生
C 偶而	在生命週期中 一定會發生	會發生 <u>數次</u>	在職業生涯中 一定會發生	會發生 <u>數次</u>
D 很少	在生命週期中 <u>可能會</u> 發生	會發生 <u>一兩次</u>	在職業生涯中 <u>可能會</u> 發生	會發生 <u>一兩次</u>
E 幾乎不可能	在生命週期中 <u>幾乎完全不</u> <u>能會</u> 發生	不太可能發 生，但也可能 <u>偶發一次</u>	在職業生涯中 <u>幾乎完全不</u> <u>能會</u> 發生	不太可能發 生，但也可能 <u>偶發一次</u>

風險構面	因子項目	幅度				機率				
		I	II	III	IV	A	B	C	D	E
個人內在因素	個人價值觀偏差									
	貪婪的僥倖心態									
	知法犯法的心態									
	低估被逮捕風險									
	自我控制力低落									
生活負面因素	個人生活習慣(素行)不良									
	投資理財不當									
	經常出入不當(風紀誘因)場所									
	員警交往關係複雜									
	家庭經濟壓力過大									
工作環境因素	社會不法業者之陋習									
	民代等政治勢力介入									
	接觸不法業者機會多									
	傳統餽贈文化之盛行									
	專案勤務衍生弊端									
動機誘發因素	業者貪圖利益主動攏絡									
	員警相互轉認識違法業者									
	退、離職員警引誘現職人員									
	警察協辦干預性勤務龐雜									
	親友間人情關說壓力									
內外監控因素	機關內督察系統未發揮功能									
	主管層級領導統御功能弱化									
	現行法律制度規範不健全									
	機關內部輔導考核未落實									
	勤務觀測制度成效不彰									
組織制度因素	未能果斷淘汰風紀顧慮員警									
	同僚之間姑息的鄉愿心態									
	人員選任制度不周全									
	警察機關人事陞遷制度不健全									
	機關內集體收賄副文化影響									

### 附件三 危險因素及決策分析表

工作項目：組織制度因素

危險項目：[未能果斷淘汰風紀顧慮員警]

風險等級：EH-2

預期風險：M-10

控制方法	作法說明	評估因素								評分	決策項目
		低成本	容易執行	容易整合	容易衡量	控制效果					
權數		4	5	4	3	5	0	0			
避免	依法查處違法違紀同仁風紀案件	9/36	9/45	9/36	6/18	9/45	0/0	0/0	180	■	
權數		4	5	4	3	5	0	0			
避免	對不適任員警以偵辦重大刑案方式專案查處違法行為	9/36	9/45	9/36	5/15	7/35	0/0	0/0	167	■	
權數		4	5	4	3	5	0	0			
轉移	配合外部監控機制	4/16	7/35	3/12	5/15	6/30	0/0	0/0	108	□	
權數		4	5	4	3	5	0	0			
危險源	勇於過濾清查違法違紀傾向人員	9/36	9/45	9/36	6/18	9/45	0/0	0/0	180	■	
權數		4	5	4	3	5	0	0			
人員或設施	鼓勵民眾踴躍舉報貪瀆不法情事	4/16	3/15	3/12	5/15	6/30	0/0	0/0	88	□	
權數		4	5	4	3	5	0	0			
提高安全標準門檻	主動調整風紀顧慮員警服務地區，持續管制至原因消滅時	4/16	3/15	3/12	5/15	7/35	0/0	0/0	93	□	
權數		4	5	4	3	5	0	0			
提高安全標準門檻	深入追查違紀傾向同仁之勤務狀況	5/20	5/25	5/20	5/15	5/25	0/0	0/0	105	□	
權數		4	5	4	3	5	0	0			
核心工作(特別關鍵之工作)	加強廉政案例宣導	9/36	9/45	9/36	5/15	5/25	0/0	0/0	157	■	
權數		4	5	4	3	5	0	0			
領導者之工作	主管落實考核評鑑良窳	9/36	9/45	9/36	6/18	9/45	0/0	0/0	180	■	
權數		4	5	4	3	5	0	0			
正面/負面誘因	落實年終考績丙等制度	9/36	9/45	7/28	9/27	7/35	0/0	0/0	171	■	
權數		4	5	4	3	5	0	0			

正面/負面 誘因	鼓勵機關內部員工主動揭弊	9/36	9/45	7/28	9/27	7/35	0/0	0/0	171	■
權數		4	5	4	3	5	0	0		
強調後果	汰除不適任主管	6/24	5/25	5/20	7/21	8/40	0/0	0/0	130	■

工作項目：個人內在因素

危險項目：[個人價值觀偏差]

風險等級：EH-2

預期風險：M-10

風險控制方法	作法說明	成本	效益	比率 效益/成本	決策項目
避免	列管違紀傾向人員	2	9	4.50	■
避免	持續追蹤考核遭強制扣薪人員	2	8	4.00	■
避免	調查前科素行，加強安全查核	2	8	4.00	■
避免	深入了解家庭狀況，適時予以協助	3	10	3.33	■
轉移	調離易茲弊端業務	3	9	3.00	■
危險源	單位主管落實平時考核	2	5	2.50	■
核心工作(特別關鍵之工作)	加強廉政案例宣導	2	5	2.50	■
核心工作(特別關鍵之工作)	初任警察人員職前教育	4	7	1.75	□
安全工作	落實法紀教育	4	7	1.75	□
心智標準	施以人格特質檢測	5	8	1.60	□

工作項目：工作環境因素

危險項目：[社會不法業者之陋習]

風險等級：H-4

預期風險：M-11

風險控制方法	作法說明	決策項目
避免	臨檢時查扣業者收支帳戶，深入追查有無同仁涉入不法	■
提高安全標準門檻	對特定職務深入考核	■
安全工作	利用社區治安座談會時加強宣導法治教育	■

工作項目：工作環境因素

危險項目：[民代等政治勢力介入]

風險等級：H-4

預期風險：L-14

風險控制方法	作法說明	決策項目
以較安全方式替代	執勤時全程錄音錄影	■
作業流程	明確制定作業處理流程	■

核心工作(特別關鍵之工作)	強化行政中立觀念	■
---------------	----------	---

工作項目：動機誘發因素      危險項目：[業者貪圖利益主動攏絡]      風險等級：H-4  
 預期風險：L-14

風險控制方法	作法說明	決策項目
減低	落實請託關說之登錄	■
減低	將行賄業者或發生行賄案件之營業處所統一造冊列管	■
人員或設施	派員稽核調查同仁和涉案之業者有無資金借貸等不當交往	■
核心工作(特別關鍵之工作)	落實「警察人員與特定對象交往規定」及「端正警察風紀實施規定」，教導同仁與民眾嚴守分際	■
防護屏障	列管民眾常檢舉易生包庇營業場所	■
防護屏障	全面清查轄內風紀誘因場所，積極清剿不法業者	■
心智標準	強化員警廉潔觀念	■
心智標準	要求所屬恪遵品操紀律	□

工作項目：生活負面因素      危險項目：[個人生活習慣(素行)不良]      風險等級：H-4  
 預期風險：L-14

風險控制方法	作法說明	決策項目
減低	責由主管加強勤惰管理	■
核心工作(特別關鍵之工作)	強化法紀教育	■
領導者之工作	加強宣導所屬減少無謂應酬邀宴或奢侈開銷	■
防護屏障	落實風紀狀況評估	■

工作項目：生活負面因素      危險項目：[投資理財不當]      風險等級：H-7  
 預期風險：L-14

風險控制方法	作法說明	決策項目
避免	提列單位有風紀顧慮人員名單並列冊管理	■
分散	調離易茲弊端業務	■
減低	對於申請經歷證明向金融機構貸款人員，實際查核當事人申貸目的	■
危險源	主管落實考核同仁財務狀況	■



工作項目：內外監控因素

危險項目：[機關內部輔導考核未落實]

風險等級：H-7  
預期風險：L-19

風險控制方法	作法說明	決策項目
避免	列管重點輔導對象	■
避免	提列風紀顧慮員警名單	■
提高安全標準門檻	設立警察機關內部違法違紀相關規定	■
領導者之工作	確實要求主管負起教育所屬責任	□
強調後果	追究涉案人員考核監督責任	■
防護屏障	主管落實考核單位人員工作以外之生活狀況	■

工作項目：動機誘發因素

危險項目：[員警相互轉認識違法業者]

風險等級：H-7  
預期風險：M-11

風險控制方法	作法說明	決策項目
分散	定期輪調制度	■
分散	調整或列管轄內有遭查獲色情、賭博場人員之職務	■
核心工作(特別關鍵之工作)	強化員警法治觀念	■
緊急災損控制程序	列管有前科紀錄或是違紀傾向人員	■

工作項目：個人內在因素

危險項目：[貪婪的僥倖心態]

風險等級：H-7  
預期風險：L-18

風險控制方法	作法說明	決策項目
補償	落實財產申報-陽光法案	■
減低	單位主管落實考核所屬人員	■
領導者之工作	適時宣導政風法令	■
領導者之工作	製作廉政案例教材，利用集會場合加強宣導	■
防護屏障	落實內控機制	■

工作項目：內外監控因素

危險項目：[機關內督察系統未發揮功能]

風險等級：H-7  
預期風險：L-14

風險控制方法	作法說明	決策項目
轉移	結合外部監控機制，共同打擊貪污犯罪	□
增加	定期與外部機關交換情資，增加風紀情報來源	■
安全工作	結合民眾推動警察廉政宣導	■

競賽	每季或每半年召開政風督考會議，檢討督察及政風執行成效	■
----	----------------------------	---

工作項目：生活負面因素      危險項目：[員警交往關係複雜]      風險等級：H-7  
 預期風險：M-11

風險控制方法	作法說明	決策項目
避免	禁止員警非因公涉足不當場所	■
避免	訂定警察人員與特定對象接觸交往規定	■
避免	列管轄內有違紀傾向人員	■
分散	調整有風紀傳聞員警之職務	■
提高安全標準門檻	主管深入了解所屬人員日常交往狀況	■

工作項目：組織制度因素      危險項目：[人員選任制度不周全]      風險等級：H-7  
 預期風險：L-15

風險控制方法	作法說明	決策項目
拒絕	禁止任用有前科人員	□
避免	調查前科素行，加強安全查核	■
以較安全方式替代	修正目前以考試作為唯一取材手段之選任制度	■
心智標準	加強初任人員法紀教育訓練	■

工作項目：組織制度因素      危險項目：[同僚之間姑息的鄉愿心態]      風險等級：H-7  
 預期風險：L-14

風險控制方法	作法說明	決策項目
轉移	定期與外部機關交換情資，了解機關內部人員有無風紀傳聞	■
增加	定期與外部廉政或調查單位召開會議研商防堵貪污之對策	■
核心工作(特別關鍵之工作)	落實法紀教育訓練	■
正面/負面誘因	鼓勵機關內部員工主動揭弊	□
強調後果	單位有發生員警涉入貪污，縮減年終考績甲等比例	□
強調後果	單位有員警資查獲涉入貪污，統一調整服務地區	■

工作項目：工作環境因素      危險項目：[專案勤務衍生弊端]      風險等級：H-7  
 預期風險：L-19

風險控制方法	作法說明	決策項目
避免	必要時調整專案人員之勤務	■
減低	專案考核長期辦理專案勤務人員	■
以較安全方式替代	妥適規劃專案勤務，並以不編排為原則	■
提高安全標準門檻	定期抽查專案員警服勤狀況	■

工作項目：工作環境因素

危險項目：[接觸不法業者機會多]

風險等級：H-7

預期風險：L-15

風險控制方法	作法說明	決策項目
避免	落實警察人員與特定對象接觸交往規定	■
分散	定期輪調制度	■
以較安全方式替代	規劃臨檢等取締性勤務應確實保密	■
危險源	主動發掘風情資	■
危險源	不定時規劃風紀探訪	□

工作項目：個人內在因素

危險項目：[自我控制力低落]

風險等級：M-10

預期風險：L-14

風險控制方法	作法說明	決策項目
避免	全面清查問題員警	■
避免	列管轄內有違法違紀傾向之人員	■
避免	深入追查有違紀傾向人員之工作情形	■
減低	單位主管加強考核所屬人員生活及交友狀況	■
人員或設施	拓展風紀情報	□
提高安全標準門檻	深入了解轄內不法業者是否與單位同仁有所往來	■

工作項目：動機誘發因素

危險項目：[退、離職員警引誘現職人員]

風險等級：M-10

預期風險：L-19

風險控制方法	作法說明	決策項目
減低	鮭魚洄流制度-員警因素調職，限制請調回原單位服務	■
危險源	追蹤考核停職人員生活狀況	■
核心工作(特別關鍵之工作)	加強現職人員法紀教育訓練	■
防護屏障	退休及離職人員清查	■

工作項目：生活負面因素

危險項目：[家庭經濟壓力過大]

風險等級：M-10  
預期風險：L-19

風險控制方法	作法說明	決策項目
避免	深入了解同仁家庭及經濟狀況，適時予以協助	■
分散	預防性調整有金錢借貸狀況人員之職務	■
人員或設施	追蹤考核遭強制扣薪之同仁	■
領導者之工作	宣導所屬減少應酬邀宴或奢侈開銷	■

工作項目：動機誘發因素

危險項目：[親友間人情關說壓力]

風險等級：M-10  
預期風險：L-16

風險控制方法	作法說明	決策項目
拒絕	禁止員警請調回家鄉服務	□
分散	定期輪調制度，避免久任熟識衍生弊端	■
作業流程	建立標準作業機制，減少同仁自由裁量機會	■
核心工作(特別關鍵之工作)	強化員警法紀教育	■

工作項目：動機誘發因素

危險項目：[警察協辦干預性勤務龐雜]

風險等級：M-10  
預期風險：L-16

風險控制方法	作法說明	決策項目
分散	職期調任制度	■
危險源	定期針對易茲弊端業務進行稽核	■
作業流程	建立標準作業流程，嚴格要求同仁按此程序執行	□
任務減化	將協管業務回歸目的事業主管機關	■
防護屏障	落實內控稽核制度	■

工作項目：工作環境因素

危險項目：[傳統餽贈文化之盛行]

風險等級：M-11  
預期風險：L-16

風險控制方法	作法說明	決策項目
補償	實施陽光法案	■
減低	落實請託關說之登錄	■
核心工作(特別關鍵之工作)	落實廉政倫理要求	■
安全工作	利用社區治安座談會向民眾宣導不送禮不收禮等法	■

	治觀念	
防護屏障	強化業者守法觀念	■

工作項目：個人內在因素

危險項目：[低估被逮捕風險]

風險等級：M-11

預期風險：L-16

風險控制方法	作法說明	決策項目
避免	發揮督察政風體系功能	■
避免	列管違法違紀傾向之人員	■
危險源	鼓勵民眾踴躍檢舉貪瀆不法情事	■
核心工作(特別關鍵之工作)	落實法紀教育	□
強調後果	製作廉政案例教材，利用集會場合加強宣導	■

工作項目：組織制度因素

危險項目：[機關內集體收賄副文化影響]

風險等級：M-11

預期風險：L-16

風險控制方法	作法說明	決策項目
核心工作(特別關鍵之工作)	強化職場正向倫理，避免模仿效應	■
正面/負面誘因	鼓勵機關內部員工主動揭弊	■
強調後果	單位若發生風紀案件，全部人員統一調整服務地區	□
強調後果	單位發生員警貪污案件，全部人員考績均不得考列甲等	□
防護屏障	健全內控機制	■

工作項目：內外監控因素

危險項目：[現行法律制度規範不健全]

風險等級：M-11

預期風險：L-19

風險控制方法	作法說明	決策項目
補償	設置揭秘者保護法制度	■
作業流程	修正貪污治罪條例，逐漸回歸刑法之適用	■

工作項目：內外監控因素

危險項目：[主管層級領導統御功能弱化]

風險等級：M-11

預期風險：L-16

風險控制方法	作法說明	決策項目
危險源	詳實考核所屬工作以外之日常生活狀況	■
領導者之工作	考核所屬人員之風紀狀況	□

基本責任	要求單位主管以身作則	■
強調後果	單位人員發生貪污案件，主管人員改調非主管職務	■
強調後果	淘汰不適任主管職務人員	■

工作項目：生活負面因素      危險項目：[經常出入不當(風紀誘因)場所]      風險等級：M-11  
 預期風險：L-19

風險控制方法	作法說明	決策項目
拒絕	消滅轄內所有風紀誘因場所	□
避免	禁止員警非因公涉足不當場所	■
避免	實施風紀探訪	■
避免	加強臨檢取締曾遭查獲色情賭博之營業場所	■
避免	列管轄內風紀誘因之場所	■
提高安全標準門檻	追查風紀顧慮人員勤務狀態	■
提高安全標準門檻	主管加強考核所屬工作及生活狀況	■
核心工作(特別關鍵之工作)	落實法紀教育訓練	■
防護屏障	追蹤有風紀傳聞員警之日常狀況	■

工作項目：個人內在因素      危險項目：[知法犯法的心態]      風險等級：M-11  
 預期風險：L-16

風險控制方法	作法說明	決策項目
避免	單位主管落實平時考核	■
核心工作(特別關鍵之工作)	強化法紀教育	■

工作項目：內外監控因素      危險項目：[勤務觀測制度成效不彰]      風險等級：L-14  
 預期風險：L-20

風險控制方法	作法說明	決策項目
增加	增加督勤人員頻率	□
增加	添購空拍機追蹤同仁服勤狀況	□
領導者之工作	督察主管親自帶班實施勤務觀測	■
強調後果	於聯合勤教等長和公佈督導成效，嚇阻員警不法意圖	■
防護屏障	針對違法違紀同仁深入追查勤務	■

工作項目：組織制度因素

危險項目：**[警察機關人事陞遷制度不健全]**

風險等級：L-14

預期風險：L-20

風險控制方法	作法說明	決策項目
作業流程	修正警察人員任用相關規定，暢通升遷管道	■
強調後果	製作貪污案例教育教材加強宣導	■



## 附件四 風險控制執行計畫簡表

單位：銘傳大學 犯罪防治學系  
專案名稱：警察人員貪污犯罪風險之研究

印表日期：107 年 5 月 25 日  
主管：  
承辦人：派出所主管

工作項目：個人內在因素	危險項目：[個人價值觀偏差]	風險等級：EH-2
-------------	----------------	-----------

### 一、目的

將個人價值觀偏差之風險等級由 EH-2 降至 M-10。

### 二、確認控制方法

- 1.[MOL]避免：列管違紀傾向人員
- 2.[MOL]避免：持續追蹤考核遭強制扣薪人員
- 3.[MOL]避免：調查前科素行，加強安全查核
- 4.[MOL]避免：深入了解家庭狀況，適時予以協助
- 5.[COM]危險源：單位主管落實平時考核
- 6.[MOL]轉移：調離易茲弊端業務
- 7.[COM]核心工作(特別關鍵之工作)：加強廉政案例宣導

### 三、細部工作分配

- 1.由派出所主管負責[〔列管違紀傾向人員〕]，重點包括：列管轄內有違法違紀傾向之人員，深入追查其生活及工情形，並於 3 個月完成。
- 2.由政風業務承辦人負責[考核遭強制扣薪人員]，重點包括：列管遭強制扣薪之同仁，持續追蹤考核，並於每 3 個月完成。
- 3.由督察業務承辦人負責[安全查核]，重點包括：調查新進人員前科素行，加強安全查核，並於 1 個月內完成。
- 4.由派出所主管負責[〔深入了解所屬家庭狀況〕]，重點包括：深入了解所屬同仁家庭經濟狀況，並適時予以協助，並於 3 個月內完成。
- 5.由派出所主管負責[〔落實平時考核〕]，重點包括：除工作表現外，深入考核所屬日常生活及交往狀況，並於 3 個月內完成。
- 6.由派出所主管負責[〔調離易茲弊端業務〕]，重點包括：針對有風紀傳聞的員警，調離容易引發貪污機會之業務，並於 1 個月內完成。
- 7.由政風業務承辦人負責[〔加強廉政案例宣導〕]，重點包括：製作廉政案例教材，利用聯合勤教等機會宣導，使同仁了解嚴重性及後果，並於 3 個月內完成。

### 四、成效衡量指標

- 1.計畫符合度：查核相關紀錄，稽核人：分局長，標準：95%。

### 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：行政獎勵。
- 2.未達標準人員：提出檢討報告。



### 一、目的

將未能果斷淘汰風紀顧慮員警之風險等級由 EH-2 降至 M-10。

### 二、確認控制方法

- 1.[MOL]避免：依法查處違法違紀同仁風紀案件
- 2.[COM]危險源：勇於過濾清查違法違紀傾向人員
- 3.[MOL]避免：對不適任員警以偵辦重大刑案方式專案查處違法行為
- 4.[COM]核心工作(特別關鍵之工作)：加強廉政案例宣導
- 5.[COM]領導者之工作：主管落實考核評鑑良窳
- 6.[COM]正面/負面誘因：落實年終考績丙等制度
- 7.[COM]正面/負面誘因：鼓勵機關內部員工主動揭弊
- 8.[COM]強調後果：汰除不適任主管

### 三、細部工作分配

- 1.由督察業務承辦人負責〔依法查處違法違紀同仁〕，重點包括：員警涉嫌違法情事，專案查處違法違紀同仁，對不適任員警以偵辦重大刑案方式專案查處違法行為。並於案件發生後 3 個月內完成。
- 2.由派出所主管負責〔過濾清查〕違法違紀傾向人員，重點包括：針對所屬同仁若有違法違紀傾向者，深入追查其生活狀況，並於每半年完成。
- 3.由政風業務承辦人負責〔專案查處員警違法案件〕，重點包括：員警涉嫌違法情事，專案查處違法違紀同仁，對不適任員警以偵辦重大刑案方式專案查處違法行為。並於 1 個月內完成。
- 4.由政風業務承辦人負責〔加強廉政案例宣導〕，重點包括：製作廉政案例教育，利用勤教等機會加強宣導，並於每個月完成。
- 5.由派出所主管負責〔落實考核〕，重點包括：則由派出所主管確實考核所屬良窳，並於每季完成。
- 6.由派出所主管負責〔落實年終考績丙等制度〕，重點包括：轄內員警如又涉嫌貪污相關事證，落實年終考績丙等制度斷然淘汰。並於一個月內完成。
- 7.由政風業務承辦人負責〔鼓勵機關內部員工主動揭弊〕，重點包括：鼓勵機關內部員工，如有同仁涉有不法，踴躍向督察政風單位舉發，並於一個月內完成。
- 8.由分局長負責〔汰除不適任主管〕，重點包括：單位員警發生重大貪污案件，直屬主管改調非主管職務。並於事件發生後 3 日內完成。

### 四、成效衡量指標

- 1.執行率：查核相關紀錄，稽核人：局長，標準：90%。

### 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：列入年度考績評比項目/考績加分。
- 2.未達標準人員：提出檢討報告。

## 一、目的

將業者貪圖利益主動攏絡之風險等級由 H-4 降至 L-14。

## 二、確認控制方法

- 1.[COM]人員或設施：派員稽核調查同仁和涉案之業者有無資金借貸等不當交往
- 2.[MOL]減低：落實請託關說之登錄
- 3.[MOL]減低：將行賄業者或發生行賄案件之營業處所統一造冊列管
- 4.[COM]核心工作(特別關鍵之工作)：落實「警察人員與特定對象交往規定」及「端正警察風紀實施規定」，教導同仁與民眾嚴守分際
- 5.[COM]防護屏障：列管民眾常檢舉易生包庇營業場所
- 6.[COM]防護屏障：全面清查轄內風紀誘因場所，積極清剿不法業者
- 7.[COM]心智標準：強化員警廉潔觀念

## 三、細部工作分配

- 1.由派出所主管負責[稽核同仁與業者有無借貸關係]，重點包括：派員稽核調查有管轄區域之同仁是否與涉案業者有無資金借貸關係，並於 3 日內完成。
- 2.由政風業務承辦人負責[〔落實請託關說登錄〕]，重點包括：加強宣導相關規定，遇有民眾或業者餽贈財物，應予拒絕並落實登錄程序，並於 3 日內完成。
- 3.由八大業務承辦人負責[〔列管曾發生賄賂之營業處所〕]，重點包括：造冊列管轄區曾發生行賄案件或收賄案件之營業場所，並於 1 個月內完成。
- 4.由政風業務承辦人負責[落實廉政倫理規範]，重點包括：加強宣導「警察人員與特定對象交往規定」及「端正警察風紀實施規定」，並於每季完成。
- 5.負責[列管常遭檢舉包庇之場所]，重點包括：列管轄內常遭民眾檢舉之八大營業場所，積極清剿不法業者，並於 1 個月完成。
- 6.由派出所主管負責[清查轄內風紀場所]，重點包括：責由主管帶班，利用擴大臨檢時段全面清查轄內風紀誘因場所，並於 1 個月內完成。
- 7.由督察業務承辦人負責[強化廉潔觀念]，重點包括：利用聯合勤教等時機，持續要求所屬恪遵品操紀律要求，並於 1 個月完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.執行率：查核相關紀錄，稽核人：分局長，標準：95%。
- 2.進度管制符合率：實作考核，稽核人：督察長，標準：90%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：列入年度考績評比項目/考績加分。
- 2.未達標準人員：提出改善計畫。

工作項目：生活負面因素

危險項目：[個人生活習慣(素行)不良]

風險等級：H-4

## 一、目的

將個人生活習慣(素行)不良之風險等級由 H-4 降至 L-14。

## 二、確認控制方法

- 1.[MOL]減低：責由主管加強勤惰管理
- 2.[COM]核心工作(特別關鍵之工作)：強化法紀教育
- 3.[COM]領導者之工作：加強宣導所屬減少無謂應酬邀宴或奢侈開銷
- 4.[COM]防護屏障：落實風紀狀況評估

## 三、細部工作分配

- 1.由派出所主管負責[加強勤惰管理]，重點包括：親自於派出所內同仁出勤時實施勤教，並親自帶班了解同仁勤務狀況，並於 1 週完成。
- 2.由政風業務承辦人負責[強化法紀教育]，重點包括：利用聯合勤教等時機辦理法紀教育講習，並製作案例教育，使同仁了解貪污之嚴重性及查獲之後果。 ，並於 1 個月完成。
- 3.由派出所主管負責[加強宣導所屬]，重點包括：利用派出所內勤勤教或是分局聯合勤教等時機，加強宣導屬員減少無謂應酬邀宴或奢侈開銷，並於 1 個月完成。
- 4.由督察業務承辦人負責[風紀狀況評估]，重點包括：要求各派出所提報所屬人員是否有風紀傳聞人員，並列冊加強管理 ，並於 3 個月完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.簽閱率：檢查，稽核人：督察組組長，標準：99%。
- 2.達成率：查核相關紀錄，稽核人：分局長，標準：95%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：提高團體高績等考績比例。
- 2.未達標準人員：提出檢討報告。

### 一、目的

將社會不法業者之陋習之風險等級由 H-4 降至 M-11。

### 二、確認控制方法

- 1.[MOL]避免：臨檢時查扣業者收支帳戶，深入追查有無同仁涉入不法
- 2.[COM]提高安全標準門檻：對特定職務深入考核
- 3.[COM]安全工作：利用社區治安座談會時加強宣導法治教育

### 三、細部工作分配

- 1.由督察組組長負責〔臨檢時查扣業者收支帳冊〕，重點包括：由督察組長會同所長帶班臨檢，並於臨檢時查扣業者收支帳冊，追查有無同仁涉入不法，並於 3 日內完成。
- 2.由督察組組長負責〔對特定職務深入考核〕，重點包括：對於承辦取締八大行業或是採購業務之承辦人，深入考核其生活交友情形，並了解是否與不法業者有所往來，並於 3 個月內完成。
- 3.由派出所主管負責〔利用機會向民眾宣導〕，重點包括：利用社區治安座談會等時機，以小劇場或短片等方式，加強民眾法治觀念，並於每個月完成。

### 四、成效衡量指標

- 1.計畫符合度：查核相關紀錄，稽核人：分局長，標準：95%。

### 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：列入年度考績評比項目/考績加分。
- 2.未達標準人員：提出檢討報告。
- 3.未達標準人員：依公司規定議懲。

## 一、目的

將民代等政治勢力介入之風險等級由 H-4 降至 L-14。

## 二、確認控制方法

- 1.[COM]以較安全方式替代：執勤時全程錄音錄影
- 2.[COM]作業流程：明確制定作業處理流程
- 3.[COM]核心工作(特別關鍵之工作)：強化行政中立觀念

## 三、細部工作分配

- 1.由派出所主管負責〔值勤時錄音錄影〕，重點包括：要求同仁於執勤時全程錄音錄影，避免事後遇有民代關說引發爭議，並於 3 日內完成。
- 2.由派出所主管負責〔制定 SOP〕，重點包括：明確制定相關案件之處理流程，使同仁值勤時有所遵循，並於 3 個月內完成。
- 3.由派出所主管負責〔強調行政中立〕，重點包括：於聯合勤教等場合提示同仁執勤時應依據法律，不介入政黨派系紛爭，並於每個月完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.記錄完整度/率：抽查，稽核人：分局長，標準：90%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：行政獎勵。
- 2.績優人員：年度考績重要事蹟存記。
- 3.未達標準人員：依公司規定議懲。

## 一、目的

將人員選任制度不周全之風險等級由 H-7 降至 L-15。

## 二、確認控制方法

- 1.[COM]以較安全方式替代：修正目前以考試作為唯一取材手段之選任制度
- 2.[MOL]避免：調查前科素行，加強安全查核
- 3.[COM]心智標準：加強初任人員法紀教育訓練

## 三、細部工作分配

- 1.由督察業務承辦人負責[修正選任機制]，重點包括：研商修正目前本國以考試作為唯一取材手段之選任機制，並於每年完成。
- 2.由督察業務承辦人負責[加強安全查核]，重點包括：於甄選進用新進人員前，先行調查前科素行，加強安全查核，並於 1 個月內完成。
- 3.由政風業務承辦人負責[新近人員法紀教育]，重點包括：針對新進之單位人員，排定相關之講習，教育其正確之法治觀念，並於 1 個月內完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.計畫符合度：查核相關紀錄，稽核人：局長，標準：85%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：依公司規定議獎。
- 2.未達標準人員：依公司規定議懲。

## 一、目的

將員警交往關係複雜之風險等級由 H-7 降至 M-11。

## 二、確認控制方法

- 1.[MOL]避免：禁止員警非因公涉足不當場所
- 2.[MOL]避免：訂定警察人員與特定對象接觸交往規定
- 3.[MOL]避免：列管轄內有違紀傾向人員
- 4.[MOL]分散：調整有風紀傳聞員警之職務
- 5.[COM]提高安全標準門檻：主管深入了解所屬人員日常交往狀況

## 三、細部工作分配

- 1.由派出所主管負責[禁止員警非因公涉足不當場所]，重點包括：要求員警出入或處理與夜店等場所或案件，應知所利益迴避，如非因公涉及不妥當場所或違反規定時，將按其情節從嚴懲處。並於 3 個月內完成。
- 2.由督察業務承辦人負責[限制與特定對象接觸交往]，重點包括：訂定「警察人員與特定對象接觸交往規定」，未經核准，禁止與特定對象接觸交往，保障員警權益及保護員警接觸交往時避免觸法。並於 3 個月內完成。
- 3.由督察業務承辦人負責[列管違紀傾向人員]，重點包括：列管轄內有違法違紀傾向之人員，深入追查其生活及工作情形，並於 3 個月內完成。
- 4.由派出所主管負責[預防性調整職務]，重點包括：管區員警有與業者往來傳聞者，立即調整管區人員服務地區。並於 7 日內完成。
- 5.由派出所主管負責[深入考核]，重點包括：各派出所主管除了工作表現外，應詳實考核所屬平日生活情形，並掌握屬員風紀狀況，並於 3 個月內完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.執行率：查核相關紀錄，稽核人：分局長，標準：95%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：列入年度考績評比項目/考績加分。
- 2.未達標準人員：列入年度考績評比項目/考績扣分。

## 一、目的

將同僚之間姑息的鄉愿心態之風險等級由 H-7 降至 L-14。

## 二、確認控制方法

- 1.[MOL]轉移：定期與外部機關交換情資，了解機關內部人員有無風紀傳聞
- 2.[MOL]增加：定期與外部廉政或調查單位召開會議研商防堵貪污之對策
- 3.[COM]核心工作(特別關鍵之工作)：落實法紀教育訓練
- 4.[COM]強調後果：單位有員警資查獲涉入貪污，統一調整服務地區

## 三、細部工作分配

- 1.由督察業務承辦人負責[結合外部監控機制]，重點包括：定期與外部監督機構如政風室或調查站等單位交換情資，結合外部監控機制，共同打擊貪污，並於每半年完成。
- 2.由督察業務承辦人負責[與外部機關定期研商對策]，重點包括：定期與外部調查單位召開聯席會議，討論防制貪污之現況及對策，並於每半年完成。
- 3.由政風業務承辦人負責[落實法紀教育]，重點包括：聯合勤教等時機每季辦理法紀講習，加強同仁法治觀念，並於每個月完成。
- 4.由分局長負責[連帶調整職務]，重點包括：單位發生員警貪污案件，全部同仁統一調整服務地區，並於 7 日內完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.計畫符合度：查核相關紀錄，稽核人：分局長，標準：90%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：列入年度考績評比項目/考績加分。
- 2.未達標準人員：提出檢討報告。



## 一、目的

將接觸不法業者機會多之風險等級由 H-7 降至 L-15。

## 二、確認控制方法

- 1.[COM]以較安全方式替代：規劃臨檢等取締性勤務應確實保密
- 2.[MOL]避免：落實警察人員與特定對象接觸交往規定
- 3.[COM]危險源：主動發掘風情資
- 4.[MOL]分散：定期輪調制度

## 三、細部工作分配

- 1.由八大業務承辦人負責[規劃勤務保密]，重點包括：承辦人規劃臨檢等取締性勤務應確實保密，簽辦公文時親自持批，並於 3 日內完成。
- 2.由督察業務承辦人負責[限制與特定對象接觸交往]，重點包括：訂定「警察人員與特定對象接觸交往規定」，未經核准，禁止與特定對象接觸交往，保障員警權益及保護員警接觸交往時避免觸法，並於半年內完成。
- 3.由督察業務承辦人負責[發掘風紀情資]，重點包括：業務單位規劃風紀探訪等勤務，主動發掘風紀情報，並於每 3 個月完成。
- 4.由派出所主管負責[定期輪調制度]，重點包括：定期調整管轄區域內有特種行業經營的員警服務地區，避免久任衍生弊端，並於每半年完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.安全標準符合率：抽查，稽核人：分局長，標準：99%。
- 2.執行率：查核相關紀錄，稽核人：分局長，標準：95%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：行政獎勵。
- 2.未達標準人員：依公司規定議懲。

## 一、目的

將專案勤務衍生弊端之風險等級由 H-7 降至 L-19。

## 二、確認控制方法

- 1.[COM]以較安全方式替代：妥適規劃專案勤務，並以不編排為原則
- 2.[MOL]避免：必要時調整專案人員之勤務
- 3.[COM]提高安全標準門檻：定期抽查專案員警服勤狀況
- 4.[MOL]減低：專案考核長期辦理專案勤務人員

## 三、細部工作分配

- 1.由派出所主管負責[妥適規劃專案勤務]，重點包括：勤務規劃單位應嚴格審核派出所編排勤務情形，要求派出所妥適規劃專案勤務，並以不編排為原則，並於每個月完成。
- 2.由派出所主管負責[調整專案人員勤務]，重點包括：專案人員設有風紀傳聞者，立即調整為勤務分配表定勤務，並於 3 日內完成。
- 3.由派出所主管負責[抽查專案人員勤務狀況]，重點包括：定期抽查專案勤務同仁之勤務狀況，了解其工作是否有脫管之虞，並於每個月完成。
- 4.由派出所主管負責[專案考核]，重點包括：則由直屬主管專案並長期考核專案勤務人員生活及工作狀況，並於每 3 個月完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.執行率：實作考核，稽核人：督察組組長，標準：95%。
- 2.執行率：查核相關紀錄，稽核人：督察組組長，標準：99%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：列入年度考績評比項目/考績加分。
- 2.未達標準人員：依公司規定議懲。

## 一、目的

將投資理財不當之風險等級由 H-7 降至 L-14。

## 二、確認控制方法

- 1.[MOL]避免：提列單位有風紀顧慮人員名單並列冊管理
- 2.[COM]危險源：主管落實考核同仁財務狀況
- 3.[MOL]分散：調離易茲弊端業務
- 4.[MOL]減低：對於申請經歷證明向金融機構貸款人員，實際查核當事人申貸目的

## 三、細部工作分配

- 1.由督察業務承辦人負責[列管風紀顧慮人員]，重點包括：列管各單位所提列有風紀顧慮之人員，並列冊管理加強督考，並於 3 個月內完成。
- 2.由派出所主管負責[考核同仁財務狀況]，重點包括：確實考核所屬人員家庭經濟財務狀況，了解是否有卡債或異常借款狀況，並於 3 個月內完成。
- 3.由派出所主管負責[調離易茲弊端業務]，重點包括：針對有投資失利等財務問題人員，調離採購等易茲弊端業務。，並於 1 個月內完成。
- 4.由派出所主管負責[查核同仁申貸目的]，重點包括：於申請經歷證明向金融機構貸款同仁，實際查核當事人申貸目的。，並於 1 個月內完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.完成率：實作考核，稽核人：分局長，標準：95%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：列入年度考績評比項目/考績加分。
- 2.未達標準人員：列入年度考績評比項目/考績扣分。

## 一、目的

將機關內部輔導考核未落實之風險等級由 H-7 降至 L-19。

## 二、確認控制方法

- 1.[MOL]避免：列管重點輔導對象
- 2.[MOL]避免：提列風紀顧慮員警名單
- 3.[COM]提高安全標準門檻：設立警察機關內部違法違紀相關規定
- 4.[COM]強調後果：追究涉案人員考核監督責任
- 5.[COM]防護屏障：主管落實考核單位人員工作以外之生活狀況

## 三、細部工作分配

- 1.由督察業務承辦人負責[列管重點輔導對象]，重點包括：設立警察機關內部違法違紀相關規定，針對常習違反者，列為重點輔導對象。並於 3 個月內完成。
- 2.由派出所主管負責[提列風紀顧慮人員名單]，重點包括：請各派出所提報所屬人員是否有風紀傳聞人員，並列冊加強管理，並於 3 個月內完成。
- 3.由督察業務承辦人負責[設立相關規定]，重點包括：設立警察機關內部違法違紀相關規定，違反規定者依規定議處，並於半年完成。
- 4.由督察組組長負責[追究涉案人員考核監督責任]，重點包括：轄區有遭查獲貪汙人員，追究涉案人員直屬主管之考核監督責任。並於 1 個月內完成。
- 5.由派出所主管負責[落實考核工作]，重點包括：確實考核所屬日常生活狀況，針對有風紀傳聞者，列為重點考核對象，並於 3 個月完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.執行率：實作考核，稽核人：分局長，標準：90%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：年度考績重要事蹟存記。
- 2.未達標準人員：依懲罰法規定議懲。
- 3.未達標準人員：列入年度考績評比項目/考績扣分。

## 一、目的

將員警相互轉認識違法業者之風險等級由 H-7 降至 M-11。

## 二、確認控制方法

- 1.[MOL]分散：定期輪調制度
- 2.[MOL]分散：調整或列管轄內有遭查獲色情、賭博場人員之職務
- 3.[COM]核心工作(特別關鍵之工作)：強化員警法治觀念
- 4.[COM]緊急災損控制程序：列管有前科紀錄或是違紀傾向人員

## 三、細部工作分配

- 1.由派出所主管負責[定期輪調制度]，重點包括：定期調整管轄區域內有特種行業經營的員警服務地區，避免久任衍生弊端。，並於 6 個月內完成。
- 2.由督察業務承辦人負責[遇案調整管轄地區]，重點包括：管轄區域內有遭查獲色情、賭博場所，立即調整管區人員服務地區。，並於 7 日內完成。
- 3.由政風業務承辦人負責[強法員警法治觀念]，重點包括：利用聯合勤教等時機辦理法紀教育講習，並製作案例教育，使同仁了解貪污之嚴重性及查獲之後果。，並於每個月完成。
- 4.由派出所主管負責[列管有前科或違紀傾向人員]，重點包括：責由單位主管負責重點考核所屬有前科或違紀傾向人員，並定期抽查其勤務動態，並於 3 個月完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.記錄完整度/率：查核相關紀錄，稽核人：分局長，標準：90%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：列入年度考績評比項目/考績加分。
- 2.未達標準人員：提出檢討報告。

## 一、目的

將貪婪的僥倖心態之風險等級由 H-7 降至 L-18。

## 二、確認控制方法

- 1.[MOL]補償：落實財產申報-陽光法案
- 2.[MOL]減低：單位主管落實考核所屬人員
- 3.[COM]領導者之工作：適時宣導政風法令
- 4.[COM]領導者之工作：製作廉政案例教材，利用集會場合加強宣導
- 5.[COM]防護屏障：落實內控機制

## 三、細部工作分配

- 1.由政風業務承辦人負責[落實陽光法案]，重點包括：單位主管及有管轄區域或是特定業務的承辦人，需落實採產申報制度，由承辦人彙整查核有無異常，並於每半年完成。
- 2.由派出所主管負責[落實考核所屬]，重點包括：單位主管於平時深入考核所屬人員家庭經濟狀況，是否有債務關係等，並於3個月完成。
- 3.由政風業務承辦人負責[宣導政風法令]，重點包括：利用勤教等時機每宣導政風法令，使同仁能正確依法行事。並於每個月完成。
- 4.由政風業務承辦人負責[製作廉政案例教材]，重點包括：利用聯合勤教等時機辦理法紀教育講習，並製作案例教育，使同仁了解貪污之嚴重性及查獲之後果。並於每個月完成。
- 5.由政風業務承辦人負責[落實內控機制]，重點包括：督促各公務機關內部請購、廠商履約、驗收、經費核銷過程有無疏漏，加強內控機制，避免流弊，並於每半年完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.計畫符合度：抽查，稽核人：督察組組長，標準：95%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：行政獎勵。
- 2.未達標準人員：依規定議懲。

工作項目：內外監控因素

危險項目：[機關內督察系統未發揮功能] 風險等級：H-7

## 一、目的

將機關內督察系統未發揮功能之風險等級由 H-7 降至 L-14。

## 二、確認控制方法

- 1.[MOL]增加：定期與外部機關交換情資，增加風紀情報來源
- 2.[COM]安全工作：結合民眾推動警察廉政宣導
- 3.[COM]競賽：每季或每半年召開政風督考會議，檢討督察及政風執行成效

## 三、細部工作分配

- 1.由督察業務承辦人負責[結合外部監控機制]，重點包括：定期與外部監督機構如政風室或調查站等單位交換情資，結合外部監控機制，共同打擊貪污。並於每半年完成。
- 2.由政風業務承辦人負責[結合民眾力量]，重點包括：多舉辦義賣或是市集等宣導活動，利用各種與民眾交流之機會，加強需宣導廉政作為，並於3個月內完成。
- 3.由督察組組長負責[定期檢討成效]，重點包括：每半年親自召開主持政風督考小組會議，檢討督察及政風執行成效，要求遭查獲貪污之單位提檢討報告。並於每半年完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.計畫符合度：查核相關紀錄，稽核人：分局長，標準：95%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：行政獎勵。
- 2.績優人員：頒發團體/個人獎金。
- 3.未達標準人員：依公司規定議懲。
- 4.未達標準人員。

## 一、目的

將自我控制力低落之風險等級由 M-10 降至 L-14。

## 二、確認控制方法

- 1.[MOL]避免：全面清查問題員警
- 2.[MOL]避免：列管轄內有違法違紀傾向之人員
- 3.[MOL]避免：深入追查有違紀傾向人員之工作情形
- 4.[COM]提高安全標準門檻：深入了解轄內不法業者是否與單位同仁有所往來
- 5.[MOL]減低：單位主管加強考核所屬人員生活及交友狀況

## 三、細部工作分配

- 1.由督察業務承辦人負責[清查問題員警]，重點包括：針對轄區內有風紀傳聞之員警，全面清查是否有具體事證，並於 3 個月內完成。
- 2.由督察業務承辦人負責[列管違紀傾向人員]，重點包括：列管轄內有違法違紀傾向之人員，深入追查其生活情形，並於 3 個月內完成。
- 3.由督察業務承辦人負責[追查問題人員工作情形]，重點包括：定期抽查有違紀傾向人員勤務狀況，並於每個月完成。
- 4.由派出所主管負責[了解轄內業者是否與同仁有往來]，重點包括：加強風紀情報佈建，了解轄內不法業者是否與單位同仁有所往來，並於 3 個月內完成。
- 5.由派出所主管負責[加強考核]，重點包括：責由派出所主管加強考核所屬人員之生活及交友情形，並於 3 個月完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.執行率：查核相關紀錄，稽核人：分局長，標準：95%。
- 2.記錄完整度/率：檢視，稽核人：分局長，標準：95%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：列入年度考績評比項目/考績加分。
- 2.未達標準人員：提出檢討報告。



作項目：動機誘發因素

危險項目：[退、離職員警引誘現職人員] 風險等級：M-10

## 一、目的

將退、離職員警引誘現職人員之風險等級由 M-10 降至 L-19。

## 二、確認控制方法

- 1.[COM]危險源：追蹤考核停職人員生活狀況
- 2.[MOL]減低：鮭魚洄流制度-員警因案調職，限制請調回原單位服務
- 3.[COM]核心工作(特別關鍵之工作)：加強現職人員法紀教育訓練
- 4.[COM]防護屏障：退休及離職人員清查

## 三、細部工作分配

- 1.由派出所主管負責[考核停職人員生活]，重點包括：加強定期考核因貪汙案件停職人員之生活狀況，了解其是否接觸現職同仁，並於每個月完成。
- 2.由政風業務承辦人負責[鮭魚洄流制度]，重點包括：員警若因案調職後，限制其請調回原單位服務，並於半年內完成。
- 3.由派出所主管負責[法紀教育]，重點包括：加強現職同仁法紀教育，使其遠離退離職人員不法誘惑，並於 1 個月內完成。
- 4.由派出所主管負責[清查退離職人員]，重點包括：針對因案離職或退休之人員，深入考核其是否持續與業者不當往來，甚至牽線現職同仁，並於 3 個月內完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.執行率：查核相關紀錄，稽核人：分局長，標準：95%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：列入年度考績評比項目/考績加分。
- 2.未達標準人員：依公司規定議懲。

## 一、目的

將家庭經濟壓力過大之風險等級由 M-10 降至 L-19。

## 二、確認控制方法

- 1.[MOL]避免：深入了解同仁家庭及經濟狀況，適時予以協助
- 2.[COM]人員或設施：追蹤考核遭強制扣薪之同仁
- 3.[MOL]分散：預防性調整有金錢借貸狀況人員之職務
- 4.[COM]領導者之工作：宣導所屬減少應酬邀宴或奢侈開銷

## 三、細部工作分配

- 1.由派出所主管負責[了解同仁家庭狀況]，重點包括：深入了解同仁家庭及經濟狀況，並適時予以協助，並於 3 個月內完成。
- 2.由派出所主管負責[考核強制扣薪同仁]，重點包括：定期追蹤考核遭強制扣薪之同仁生活及工作情形，避免其為債務鋌而走險，並於每 3 個月完成。
- 3.由派出所主管負責[預防性調整職務]，重點包括：針對有金錢債務同仁，調整至無管區或非總務工作之職務，並於 1 周完成。
- 4.由派出所主管負責[宣導所屬減少無謂飲宴]，重點包括：加強宣導所屬減少無謂應酬飲宴及奢侈開銷，並於每個月完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.簽到率：抽測，稽核人：督察組組長，標準：99%。
- 2.計畫符合度：查核相關紀錄，稽核人：督察組組長，標準：95%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：列入年度考績評比項目/考績加分。
- 2.未達標準人員：列入管制。

## 一、目的

將親友間人情關說壓力之風險等級由 M-10 降至 L-16。

## 二、確認控制方法

- 1.[MOL]分散：定期輪調制度，避免久任熟識衍生弊端
- 2.[COM]作業流程：建立標準作業機制，減少同仁自由裁量機會
- 3.[COM]核心工作(特別關鍵之工作)：強化員警法紀教育

## 三、細部工作分配

- 1.由派出所主管負責[定期輪調]，重點包括：定期調整有管轄區域之員警服務地區，避免久任熟識地方人士或親友而衍生弊端，並於每半年完成。
- 2.由派出所主管負責[建立標準流程]，重點包括：針對裁罰取締勤務建立標準作業流程，減少自由裁量權限，並於半年完成。
- 3.由督察業務承辦人負責[強化法紀教育]，重點包括：用聯合勤教等時機每季辦理法紀講習，加強同仁法治觀念，並於每個月完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.達成率：查核相關紀錄，稽核人：分局長，標準：95%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：列入年度考績評比項目/考績加分。
- 2.績優人員：依公司規定議獎。
- 3.未達標準人員：提出檢討報告。

## 一、目的

將警察協辦干預性勤務龐雜之風險等級由 M-10 降至 L-16。

## 二、確認控制方法

- 1.[COM]危險源：定期針對易茲弊端業務進行稽核
- 2.[MOL]分散：職期調任制度
- 3.[COM]任務減化：將協管業務回歸目的事業主管機關
- 4.[COM]防護屏障：落實內控稽核制度

## 三、細部工作分配

- 1.由督察業務承辦人負責[定期稽核]，重點包括：針對轄區風紀誘因場所，部定期加強查察取締，並於每 3 個月完成。
- 2.由派出所主管負責[職期調任制度]，重點包括：定期調整總務工作或有管轄區域之員警服務地區，避免久任與業者熟識滋生弊端，並於半年完成。
- 3.由八大業務承辦人負責[將協管業務回歸目的事業主管機關]，重點包括：逐步協商將協管業務(取締八大行業等)回歸目的事業主管機關，並於 1 年完成。
- 4.由政風業務承辦人負責[內控制度]，重點包括：業務承辦人督促各公務機關內部請購、廠商履約、驗收、經費核銷過程有無疏漏，加強內控機制，避免流弊，並於每半年完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.計畫符合度：查核相關紀錄，稽核人：分局長，標準：90%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：依公司規定議獎。
- 2.未達標準人員：列入管制。

## 一、目的

將傳統餽贈文化之盛行之風險等級由 M-11 降至 L-16。

## 二、確認控制方法

- 1.[MOL]補償：實施陽光法案
- 2.[MOL]減低：落實請託關說之登錄
- 3.[COM]核心工作(特別關鍵之工作)：落實廉政倫理要求
- 4.[COM]安全工作：利用社區治安座談會向民眾宣導不送禮不收禮等法治觀念
- 5.[COM]防護屏障：強化業者守法觀念

## 三、細部工作分配

- 1.由政風業務承辦人負責[落實陽光法案]，重點包括：單位主管及有管轄區域或是特定業務的承辦人，需落實採產申報制度，由承辦人彙整查核有無異常，並於每半年完成。
- 2.由政風業務承辦人負責[請託關說登錄]，重點包括：與機關有職務上利害關係之個人、法人或團體之餽贈財物或邀宴應酬，應予拒絕，並落實知會登錄程序，並於3個月內完成。
- 3.由政風業務承辦人負責[落實廉政倫理要求]，重點包括：加強宣導廉政倫理及端正政風相關規定，並於3個月內完成。
- 4.由派出所主管負責[利用機會向民眾宣導]，重點包括：利用社區治安座談會等機會，向民眾宣道不送禮等法治觀念，並於每個月完成。
- 5.由政風業務承辦人負責[強化業者守法觀念]，重點包括：運用多元管道籲請民眾及業者洽公不送禮、不邀宴、不請託關說，並於每個月完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.計畫符合度：查核相關紀錄，稽核人：分局長，標準：95%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：公開表揚。
- 2.績優人員：依公司規定議獎。
- 3.未達標準人員：依公司規定議懲。

## 一、目的

將低估被逮捕風險之風險等級由 M-11 降至 L-16。

## 二、確認控制方法

- 1.[MOL]避免：發揮督察政風體系功能
- 2.[MOL]避免：列管違法違紀傾向之人員
- 3.[COM]危險源：鼓勵民眾踴躍檢舉貪瀆不法情事
- 4.[COM]強調後果：製作廉政案例教材，利用集會場合加強宣導

## 三、細部工作分配

- 1.由督察業務承辦人負責[發揮督察體系功能]，重點包括：深入追查違法違紀傾向人員勤務，並提分局會報檢討，並於 1 個月內完成。
- 2.由派出所主管負責[列管違紀傾向人員]，重點包括：列管轄內有違法違紀傾向之人員，深入追查其生活及工作情形，並於 3 個月內完成。
- 3.由督察業務承辦人負責[鼓勵民眾踴躍檢舉不法]，重點包括：利用聯用社區座談會向民眾宣導檢舉貪汙不法之管道，並於 3 個月內完成。
- 4.由政風業務承辦人負責[製作案例教材]，重點包括：製作廉政案例教材對同仁宣導，使同仁了解貪污之嚴重性及查獲之後果，並於每個月完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.計畫符合度：查核相關紀錄，稽核人：分局長，標準：95%。

## 五、獎勵與懲戒

工作項目：組織制度因素

危險項目：[機關內集體收賄副文化影響] 風險等級：M-11

## 一、目的

將機關內集體收賄副文化影響之風險等級由 M-11 降至 L-16。

## 二、確認控制方法

- 1.[COM]核心工作(特別關鍵之工作)：強化職場正向倫理，避免模仿效應
- 2.[COM]正面/負面誘因：鼓勵機關內部員工主動揭弊
- 3.[COM]防護屏障：健全內控機制

## 三、細部工作分配

- 1.由派出所主管負責[強化職場正向倫理]，重點包括：避免模仿效應、強化正向職場倫理與法紀，並於每個月完成。
- 2.由政風業務承辦人負責[鼓勵機關內部員工主動揭弊]，重點包括：加強宣導法治觀念，利用員工座談會等時機鼓勵同仁主動揭發單位不法情事，並於 1 個月完成。
- 3.由派出所主管負責[健全內控機制]，重點包括：各單位主管加強內部輔導考核，避免流弊，並於每 3 個月完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.計畫符合度：檢視，稽核人：分局長，標準：95%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：列入年度考績評比項目/考績加分。
- 2.未達標準人員：列入年度考績評比項目/考績扣分。

工作項目：內外監控因素

危險項目：[現行法律制度規範不健全]

風險等級：M-11

## 一、目的

將現行法律制度規範不健全之風險等級由 M-11 降至 L-19。

## 二、確認控制方法

- 1.[MOL]補償：設置揭秘者保護法制度
- 2.[COM]作業流程：修正貪污治罪條例，逐漸回歸刑法之適用

## 三、細部工作分配

- 1.由警政署承辦人負責[設置揭秘者保護制度]，重點包括：建議修法設置揭秘者保護法制度，使揭弊人員不會因恐懼報復而不敢檢舉，並於 1 年完成。
- 2.由警政署承辦人負責[修正貪污治罪條例]，重點包括：建議立法機構修正貪污治罪條例，逐漸回歸刑法之適用，並於 1 年完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.進度管制符合率：查核相關紀錄，稽核人：警政署法制室主任，標準：80%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：行政獎勵。
- 2.未達標準人員：列入管制。



## 一、目的

將主管層級領導統御功能弱化之風險等級由 M-11 降至 L-16。

## 二、確認控制方法

- 1.[COM]危險源：詳實考核所屬工作以外之日常生活狀況
- 2.[COM]基本責任：要求單位主管以身作則
- 3.[COM]強調後果：單位人員發生貪污案件，主管人員改調非主管職務
- 4.[COM]強調後果：淘汰不適任主管職務人員

## 三、細部工作分配

- 1.由派出所主管負責[考核日常生活情形]，重點包括：各派出所主管除了工作表現外，應詳實考核所屬平日生活情形，並掌握屬員風紀狀況，並於 3 個月內完成。
- 2.由派出所主管負責[要求單位主管以身作則]，重點包括：要求單位主管以身作則，為單位同仁建立良好榜樣，並於 1 個月完成。
- 3.由督察組組長負責[調整主管職務]，重點包括：所屬人員如發生貪污案件，經查證屬實，直屬主管改調為非主管職務，並於 3 日內完成。
- 4.由督察組組長負責[汰除不適任主管]，重點包括：不適任之主管人員，改調非主管職務，列冊管制，並於管至時間內不得調任主管職務，並於 3 個月完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.計畫符合度：實作考核，稽核人：局長，標準：90%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：列入年度考績評比項目/考績加分。
- 2.未達標準人員：列入年度考績評比項目/考績扣分。

工作項目：生活負面因素

危險項目：[經常出入不當(風紀誘因)場所]風險等級：M-11

## 一、目的

將經常出入不當(風紀誘因)場所之風險等級由 M-11 降至 L-19。

## 二、確認控制方法

- 1.[MOL]避免：禁止員警非因公涉足不當場所
- 2.[MOL]避免：實施風紀探訪
- 3.[MOL]避免：加強臨檢取締曾遭查獲色情賭博之營業場所
- 4.[MOL]避免：列管轄內風紀誘因之場所
- 5.[COM]提高安全標準門檻：追查風紀顧慮人員勤務狀態
- 6.[COM]提高安全標準門檻：主管加強考核所屬工作及生活狀況
- 7.[COM]核心工作(特別關鍵之工作)：落實法紀教育訓練
- 8.[COM]防護屏障：追蹤有風紀傳聞員警之日常狀況

## 三、細部工作分配

- 1.由派出所主管負責[禁止非因公涉足不當場所]，重點包括：邀求員警出入或處理與夜店等場所或案件，應知所利益迴避，如非因公涉及不妥當場所或違反規定時，將按其情節從嚴懲處，並於 1 個月完成。
- 2.由派出所主管負責[實施風紀探訪]，重點包括：加強風紀情報佈建，了解轄內不法業者是否與單位同仁有所往來，並於 1 個月完成。
- 3.由八大業務承辦人負責[加強取締有違規紀錄場所]，重點包括：列管曾遭查獲色情賭博之營業場所，於臨檢時加強取締，並於每個月完成。
- 4.由八大業務承辦人負責[列管風紀誘因場所]，重點包括：列管轄內八大行業等風紀誘因場所，不定期派人查訪，並於每個月完成。
- 5.由督察業務承辦人負責[追查風紀顧慮人員勤務]，重點包括：單位有同仁列為輔導對象，深入追查其勤務狀況，並於 3 個月內完成。
- 6.由派出所主管負責[主管加強考核]，重點包括：期深入考核所屬人員生活及交友狀況，並了解是否與不法業者有所往來，並於半年完成。
- 7.由政風業務承辦人負責[強化法紀教育]，重點包括：利用聯合勤教等時機辦理法紀教育講習，並製作案例教育，使同仁了解貪污之嚴重性及查獲之後果，並於每個月完成。
- 8.由督察業務承辦人負責[專案查處風紀顧慮人員]，重點包括：重點規劃督勤時段，加強追查風紀顧慮人員勤務狀態，並於 3 個月內完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.進度管制符合率：查核相關紀錄，稽核人：分局長，標準：95%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：依公司規定議獎。
- 2.未達標準人員：提出檢討報告。

工作項目：個人內在因素

危險項目：[知法犯法的心態]

風險等級：M-11

## 一、目的

將知法犯法的心態之風險等級由 M-11 降至 L-16。

## 二、確認控制方法

- 1.[MOL]避免：單位主管落實平時考核
- 2.[COM]核心工作(特別關鍵之工作)：強化法紀教育

## 三、細部工作分配

- 1.由派出所主管負責[落實平時考核]，重點包括：單位主管落實對部屬之平時考核，定期深入考核所屬人員生活及交友狀況，並了解是否與不法業者有所往來，並於每半年完成。
- 2.由政風業務承辦人負責[強化法治教育]，重點包括：利用聯合勤教等時機辦理法紀教育講習，並製作案例教育，使同仁了解貪污之嚴重性及查獲之後果，並於每個月完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.計畫符合度：查核相關紀錄，稽核人：督察組組長，標準：95%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：依公司規定議獎。
- 2.未達標準人員：提出檢討報告。

工作項目：內外監控因素

危險項目：[勤務觀測制度成效不彰]

風險等級：L-14

## 一、目的

將勤務觀測制度成效不彰之風險等級由 L-14 降至 L-20。

## 二、確認控制方法

- 1.[COM]領導者之工作：督察主管親自帶班實施勤務觀測
- 2.[COM]強調後果：於聯合勤教等長和公佈督導成效，嚇阻員警不法意圖
- 3.[COM]防護屏障：針對違法違紀同仁深入追查勤務

## 三、細部工作分配

- 1.由督察組組長負責[督察主管親自帶班]，重點包括：由督察主管帶班，督導成效並定期於聯合勤教宣導，嚇阻員警不法意圖，並於 1 個月內完成。
- 2.由警政署承辦人負責[定期公布成效]，重點包括：定期於聯合勤教等場合公布督導成效，使員警心生警惕，遏阻不法意圖，並於每個月完成。
- 3.由督察業務承辦人負責[深入追查勤務]，重點包括：定期專案深入追查違法違紀同仁勤務狀況，並於 3 個月完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.執行率：查核相關紀錄，稽核人：分局長，標準：99%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：列入年度考績評比項目/考績加分。
- 2.未達標準人員：列入年度考績評比項目/考績扣分。

工作項目：組織制度因素

危險項目：**[警察機關人事陞遷制度不健全]**風險等級：L-14

## 一、目的

將警察機關人事陞遷制度不健全之風險等級由 L-14 降至 L-20。

## 二、確認控制方法

- 1.[COM]作業流程：修正警察人員任用相關規定，暢通升遷管道
- 2.[COM]強調後果：製作貪污案例教育教材加強宣導

## 三、細部工作分配

- 1.由警政署承辦人負責[暢通升遷管道]，重點包括：研商修正警察人員任用相關規定，暢通升遷管道，並於 1 年完成。
- 2.由政風業務承辦人負責[製作案例教材]，重點包括：利用聯合勤教等時機每季辦理講習及廉政案例宣導，使同仁了解貪污之嚴重性及查獲之後果，並於 3 個月完成。

## 四、成效衡量指標

- 1.執行率：查核相關紀錄，稽核人：督察組組長，標準：95%。

## 五、獎勵與懲戒

- 1.績優人員：行政獎勵。
- 2.未達標準人員：列入管制。



## 附件五 執行風險控制檢核表

### 派出所主管

工作項目：個人內在因素	危險項目：[個人價值觀偏差]	風險等級：EH-2
-------------	----------------	-----------

負責〔列管違紀傾向人員〕，重點包括：列管轄內有違法違紀傾向之人員，深入追查其生活及工情形，並於3個月完成。

負責〔深入了解所屬家庭狀況〕，重點包括：深入了解所屬同仁家庭經濟狀況，並適時予以協助，並於3個月內完成。

負責〔落實平時考核〕，重點包括：除工作表現外，深入考核所屬日常生活及交往狀況，並於3個月內完成。

負責〔調離易茲弊端業務〕，重點包括：針對有風紀傳聞的員警，調離容易引發貪污機會之業務，並於1個月內完成。

工作項目：組織制度因素	危險項目：[未能果斷淘汰風紀顧慮員警]	風險等級：EH-2
-------------	---------------------	-----------

負責〔過濾清查〕違法違紀傾向人員，重點包括：針對所屬同仁若有違法違紀傾向者，深入追查其生活狀況，並於每半年完成。

負責落實考核，重點包括：則由派出所主管確實考核所屬良窳，並於每季完成。

負責〔落實年終考績丙等制度〕，重點包括：轄內員警如又涉嫌貪污相關事證，落實年終考績丙等制度斷然淘汰。並於一個月內完成。

工作項目：動機誘發因素	危險項目：[業者貪圖利益主動攏絡]	風險等級：H-4
-------------	-------------------	----------

負責稽核同仁與業者有無借貸關係，重點包括：派員稽核調查有管轄區域之同仁是否與涉案業者有無資金借貸關係，並於3日內完成。

負責清查轄內風紀場所，重點包括：責由主管帶班，利用擴大臨檢時段全面清查轄內風紀誘因場所，並於1個月內完成。

工作項目：生活負面因素	危險項目：[個人生活習慣(素行)不良]	風險等級：H-4
-------------	---------------------	----------

負責加強勤惰管理，重點包括：親自於派出所內同仁出勤時實施勤教，並親自帶班了解同仁勤務狀況，並於1週完成。

負責加強宣導所屬，重點包括：利用派出所內勤勤教或是分局聯合勤教等時機，加強宣導屬員減少無謂應酬邀宴或奢侈開銷，並於1個月完成。

工作項目：工作環境因素	危險項目：[社會不法業者之陋習]	風險等級：H-4
-------------	------------------	----------

負責〔利用機會向民眾宣導〕，重點包括：利用社區治安座談會等時機，以小劇場或短片等方式，加強民眾法治觀念，並於每個月完成。

工作項目：工作環境因素	危險項目：[民代等政治勢力介入]	風險等級：H-4
-------------	------------------	----------

負責〔值勤時錄音錄影〕，重點包括：要求同仁於執勤時全程錄音錄影，避免事後遇有民代關說引發爭議，並於3日內完成。

負責〔制定 SOP〕，重點包括：明確制定相關案件之處理流程，使同仁值勤時有所遵循，並於3個月內完成。

負責〔強調行政中立〕，重點包括：於聯合勤教等場合提示同仁執勤時應依據法律，不介入政黨派系紛爭，並於每個月完成。

工作項目：生活負面因素	危險項目：[員警交往關係複雜]	風險等級：H-7
-------------	-----------------	----------

負責禁止員警非因公涉足不當場所，重點包括：要求員警出入或處理與夜店等場所或案件，應知所利益迴避，如非因公涉及不妥當場所或違反規定時，將按其情節從嚴懲處。並於3

個月內完成。

負責預防性調整職務，重點包括：管區員警有與業者往來傳聞者，立即調整管區人員服務地區，並於 7 日內完成。

負責深入考核，重點包括：各派出所主管除了工作表現外，應詳實考核所屬平日生活情形，並掌握屬員風紀狀況，並於 3 個月內完成。

工作項目：工作環境因素 危險項目：[接觸不法業者機會多] 風險等級：H-7

負責定期輪調制度，重點包括：定期調整管轄區域內有特種行業經營的員警服務地區，避免久任衍生弊端，並於每半年完成。

工作項目：工作環境因素 危險項目：[專案勤務衍生弊端] 風險等級：H-7

負責妥適規劃專案勤務，重點包括：勤務規劃單位應嚴格審核派出所編排勤務情形，要求派出所妥適規劃專案勤務，並以不編排為原則，並於每個月完成。

負責調整專案人員勤務，重點包括：專案人員設有風紀傳聞者，立即調整為勤務分配表定勤務，並於 3 日內完成。

負責抽查專案人員勤務狀況，重點包括：定期抽查專案勤務同仁之勤務狀況，了解其工作是否有脫管之虞，並於每個月完成。

負責專案考核，重點包括：則由直屬主管專案並長期考核專案勤務人員生活及工作狀況，並於每 3 個月完成。

工作項目：內外監控因素 危險項目：[機關內部輔導考核未落實] 風險等級：H-7

負責提列風紀顧慮人員名單，重點包括：請各派出所提報所屬人員是否有風紀傳聞人員，並列冊加強管理，並於 3 個月內完成。

負責落實考核工作，重點包括：確實考核所屬日常生活狀況，針對有風紀傳聞者，列為重點考核對象，並於 3 個月完成。

工作項目：生活負面因素 危險項目：[投資理財不當] 風險等級：H-7

負責考核同仁財務狀況，重點包括：確實考核所屬人員家庭經濟財務狀況，了解是否有卡債或異常借款狀況，並於 3 個月內完成。

負責調離易茲弊端業務，重點包括：針對有投資失利等財務問題人員，調離採購等易茲弊端業務，並於 1 個月內完成。

負責查核同仁申貸目的，重點包括：於申請經歷證明向金融機構貸款同仁，實際查核當事人申貸目的，並於 1 個月內完成。

工作項目：動機誘發因素 危險項目：[員警相互轉認識違法業者] 風險等級：H-7

負責定期輪調制度，重點包括：定期調整管轄區域內有特種行業經營的員警服務地區，避免久任衍生弊端，並於 6 個月內完成。

負責列管有前科或違紀傾向人員，重點包括：責由單位主管負責重點考核所屬有前科或違紀傾向人員，並定期抽查其勤務動態，並於 3 個月完成。

工作項目：個人內在因素 危險項目：[貪婪的僥倖心態] 風險等級：H-7

負責落實考核所屬，重點包括：單位主管於平時深入考核所屬人員家庭經濟狀況，是否有債務關係等，並於 3 個月完成。

工作項目：動機誘發因素 危險項目：[親友間人情關說壓力] 風險等級：M-10

負責定期輪調，重點包括：定期調整有管轄區域之員警服務地區，避免久任熟識地方人士或親友而衍生弊端，並於每半年完成。

負責建立標準流程，重點包括：針對裁罰取締勤務建立標準作業流程，減少自由裁量權限，

並於半年完成。

**工作項目：動機誘發因素**      **危險項目：[警察協辦干預性勤務龐雜]**      **風險等級：M-10**

負責職期調任制度，重點包括：定期調整總務工作或有管轄區域之員警服務地區，避免久任與業者熟識滋生弊端，並於半年完成。

**工作項目：生活負面因素**      **危險項目：[家庭經濟壓力過大]**      **風險等級：M-10**

負責了解同仁家庭狀況，重點包括：深入了解同仁家庭及經濟狀況，並適時予以協助，並於3個月內完成。

負責考核強制扣薪同仁，重點包括：定期追蹤考核遭強制扣薪之同仁生活及工作情形，避免其為債務鋌而走險，並於每3個月完成。

負責預防性調整職務，重點包括：針對有金錢債務同仁，調整至無管區或非總務工作之職務，並於1周完成。

負責宣導所屬減少無謂飲宴，重點包括：加強宣導所屬減少無謂應酬飲宴及奢侈開銷，並於每個月完成。

**工作項目：個人內在因素**      **危險項目：[自我控制力低落]**      **風險等級：M-10**

負責了解轄內業者是否與同仁有往來，重點包括：加強風紀情報佈建，了解轄內不法業者是否與單位同仁有所往來，並於3個月內完成。

負責加強考核，重點包括：責由派出所主管加強考核所屬人員之生活及交友情形，並於3個月完成。

**工作項目：動機誘發因素**      **危險項目：[退、離職員警引誘現職人員]**      **風險等級：M-10**

負責考核停職人員生活，重點包括：加強定期考核因貪汙案件停職人員之生活狀況，了解其是否接觸現職同仁，並於每個月完成。

負責法紀教育，重點包括：加強現職同仁法紀教育，使其遠離退離職人員不法誘惑，並於1個月內完成。

負責清查退離職人員，重點包括：針對因案離職或退休之人員，深入考核其是否持續與業者不當往來，甚至牽線現職同仁，並於3個月內完成。

**工作項目：內外監控因素**      **危險項目：[主管層級領導統御功能弱化]**      **風險等級：M-11**

負責考核日常生活情形，重點包括：各派出所主管除了工作表現外，應詳實考核所屬平日生活情形，並掌握屬員風紀狀況，並於3個月內完成。

負責要求單位主管以身作則，重點包括：要求單位主管以身作則，為單位同仁建立良好榜樣，並於1個月完成。

**工作項目：生活負面因素**      **危險項目：[經常出入不當(風紀誘因)場所]**      **風險等級：M-11**

負責禁止非因公涉足不當場所，重點包括：邀求員警出入或處理與夜店等場所或案件，應知所利益迴避，如非因公涉及不妥當場所或違反規定時，將按其情節從嚴懲處，並於1個月完成。

負責實施風紀探訪，重點包括：加強風紀情報佈建，了解轄內不法業者是否與單位同仁有所往來，並於1個月完成。

負責主管加強考核，重點包括：期深入考核所屬人員生活及交友狀況，並了解是否與不法業者有所往來，並於半年完成。

**工作項目：個人內在因素**      **危險項目：[知法犯法的心態]**      **風險等級：M-11**

負責落實平時考核，重點包括：單位主管落實對部屬之平時考核，定期深入考核所屬人員生活及交友狀況，並了解是否與不法業者有所往來，並於每半年完成。



工作項目：工作環境因素      危險項目：[傳統餽贈文化之盛行]      風險等級：M-11

負責利用機會向民眾宣導，重點包括：利用社區治安座談會等機會，向民眾宣道不送禮等法治觀念，並於每個月完成。

工作項目：個人內在因素      危險項目：[低估被逮捕風險]      風險等級：M-11

負責列管違紀傾向人員，重點包括：列管轄內有違法違紀傾向之人員，深入追查其生活及工作情形，並於3個月內完成。

工作項目：組織制度因素      危險項目：[機關內集體收賄副文化影響]      風險等級：M-11

負責強化職場正向倫理，重點包括：避免模仿效應、強化正向職場倫理與法紀，並於每個月完成。

負責健全內控機制，重點包括：各單位主管加強內部輔導考核，避免流弊，並於每3個月完成。

### 八大業務承辦人

工作項目：動機誘發因素      危險項目：[業者貪圖利益主動攏絡]      風險等級：H-4

負責〔列管曾發生賄賂之營業處所〕，重點包括：造冊列管轄區曾發生行賄案件或收賄案件之營業場所，並於1個月內完成。

工作項目：工作環境因素      危險項目：[接觸不法業者機會多]      風險等級：H-7

負責規劃勤務保密，重點包括：承辦人規劃臨檢等取締性勤務應確實保密，簽辦公文時親自持批，並於3日內完成。

工作項目：動機誘發因素      危險項目：[警察協辦干預性勤務龐雜]      風險等級：M-10

負責將協管業務回歸目的事業主管機關，重點包括：逐步協商將協管業務(取締八大行業等)回歸目的事業主管機關，並於1年完成。

工作項目：生活負面因素      危險項目：[經常出入不當(風紀誘因)場所]      風險等級：M-11

負責加強取締有違規紀錄場所，重點包括：列管曾遭查獲色情賭博之營業場所，於臨檢時加強取締，並於每個月完成。

負責列管風紀誘因場所，重點包括：列管轄內八大行業等風紀誘因場所，不定期派人查訪，並於每個月完成。

工作項目：動機誘發因素      危險項目：[業者貪圖利益主動攏絡]      風險等級：H-4

負責列管常遭檢舉包庇之場所，重點包括：列管轄內常遭民眾檢舉之八大營業場所，積極清剿不法業者，並於1個月完成。

### 政風業務承辦人

工作項目：個人內在因素      危險項目：[個人價值觀偏差]      風險等級：EH-2

負責考核遭強制扣薪人員，重點包括：列管遭強制扣薪之同仁，持續追蹤考核，並於每3個月完成。

負責〔加強廉政案例宣導〕，重點包括：製作廉政案例教材，利用聯合勤教等機會宣導，使同仁了解嚴重性及後果，並於3個月內完成。

工作項目：組織制度因素 危險項目：[未能果斷淘汰風紀顧慮員警] 風險等級：EH-2

負責專案查處員警違法案件，重點包括：員警涉嫌違法情事，專案查處違法違紀同仁，對不適任員警以偵辦重大刑案方式專案查處違法行為。，並於 1 個月內完成。

負責〔加強廉政案例宣導〕，重點包括：製作廉政案例教育，利用勤教等機會加強宣導，並於每個月完成。

負責〔鼓勵機關內部員工主動揭弊〕，重點包括：鼓勵機關內部員工，如有同仁涉有不法，踴躍向督察政風單位舉發，並於一個月內完成。

工作項目：動機誘發因素 危險項目：[業者貪圖利益主動攏絡] 風險等級：H-4

負責〔落實請託關說登錄〕，重點包括：加強宣導相關規定，遇有民眾或業者餽贈財物，應予拒絕並落實登錄程序，並於 3 日內完成。

負責落實廉政倫理規範，重點包括：加強宣導「警察人員與特定對象交往規定」及「端正警察風紀實施規定」，並於每季完成。

工作項目：生活負面因素 危險項目：[個人生活習慣(素行)不良] 風險等級：H-4

負責強化法紀教育，重點包括：利用聯合勤教等時機辦理法紀教育講習，並製作案例教育，使同仁了解貪污之嚴重性及查獲之後果。，並於 1 個月完成。

工作項目：組織制度因素 危險項目：[人員選任制度不周全] 風險等級：H-7

負責新近人員法紀教育，重點包括：針對新進之單位人員，排定相關之講習，教育其正確之法治觀念，並於 1 個月內完成。

工作項目：組織制度因素 危險項目：[同僚之間姑息的鄉愿心態] 風險等級：H-7

負責落實法紀教育，重點包括：聯合勤教等時機每季辦理法紀講習，加強同仁法治觀念，並於每個月完成。

工作項目：動機誘發因素 危險項目：[員警相互轉認識違法業者] 風險等級：H-7

負責強法員警法治觀念，重點包括：利用聯合勤教等時機辦理法紀教育講習，並製作案例教育，使同仁了解貪污之嚴重性及查獲之後果。，並於每個月完成。

工作項目：內外監控因素 危險項目：[機關內督察系統未發揮功能] 風險等級：H-7

負責結合民眾力量，重點包括：多舉辦義賣或是市集等宣導活動，利用各種與民眾交流之機會，加強需宣導廉政作為，並於 3 個月內完成。

工作項目：個人內在因素 危險項目：[貪婪的僥倖心態] 風險等級：H-7

負責落實陽光法案，重點包括：單位主管及有管轄區域或是特定業務的承辦人，需落實採產申報制度，由承辦人彙整查核有無異常，並於每半年完成。

負責宣導政風法令，重點包括：利用勤教等時機每宣導政風法令，使同仁能正確依法行事。，並於每個月完成。

負責製作廉政案例教材，重點包括：利用聯合勤教等時機辦理法紀教育講習，並製作案例教育，使同仁了解貪污之嚴重性及查獲之後果。，並於每個月完成。

負責落實內控機制，重點包括：督促各公務機關內部請購、廠商履約、驗收、經費核銷過程有無疏漏，加強內控機制，避免流弊，並於每半年完成。

工作項目：動機誘發因素 危險項目：[警察協辦干預性勤務龐雜] 風險等級：M-10

負責內控制度，重點包括：業務承辦人督促各公務機關內部請購、廠商履約、驗收、經費核銷過程有無疏漏，加強內控機制，避免流弊，並於每半年完成。

工作項目：動機誘發因素 危險項目：[退、離職員警引誘現職人員] 風險等級：M-10

負責鮭魚洄流制度，重點包括：員警若因案調職後，限制其請調回原單位服務，並於半年內完成。

工作項目：生活負面因素 危險項目：[經常出入不當(風紀誘因)場所] 風險等級：M-11

負責強化法紀教育，重點包括：利用聯合勤教等時機辦理法紀教育講習，並製作案例教育，使同仁了解貪污之嚴重性及查獲之後果，並於每個月完成。

工作項目：個人內在因素 危險項目：[知法犯法的心態] 風險等級：M-11

負責強化法治教育，重點包括：利用聯合勤教等時機辦理法紀教育講習，並製作案例教育，使同仁了解貪污之嚴重性及查獲之後果，並於每個月完成。

工作項目：工作環境因素 危險項目：[傳統餽贈文化之盛行] 風險等級：M-11

負責落實陽光法案，重點包括：單位主管及有管轄區域或是特定業務的承辦人，需落實採產申報制度，由承辦人彙整查核有無異常，並於每半年完成。

負責請託關說登錄，重點包括：與機關有職務上利害關係之個人、法人或團體之餽贈財物或邀宴應酬，應予拒絕，並落實知會登錄程序，並於3個月內完成。

負責落實廉政倫理要求，重點包括：加強宣導廉政倫理及端正政風相關規定，並於3個月內完成。

負責強化業者守法觀念，重點包括：運用多元管道籲請民眾及業者洽公不送禮、不邀宴、不請託關說，並於每個月完成。

工作項目：個人內在因素 危險項目：[低估被逮捕風險] 風險等級：M-11

負責製作案例教材，重點包括：製作廉政案例教材對同仁宣導，使同仁了解貪污之嚴重性及查獲之後果，並於每個月完成。

工作項目：組織制度因素 危險項目：[機關內集體收賄副文化影響] 風險等級：M-11

負責鼓勵機關內部員工主動揭弊，重點包括：加強宣導法治觀念，利用員工座談會等時機鼓勵同仁主動揭發單位不法情事，並於1個月完成。

工作項目：組織制度因素 危險項目：[警察機關人事陞遷制度不健全] 風險等級：L-14

負責製作案例教材，重點包括：利用聯合勤教等時機每季辦理講習及廉政案例宣導，使同仁了解貪污之嚴重性及查獲之後果，並於3個月完成。

#### 督察業務承辦人

工作項目：個人內在因素 危險項目：[個人價值觀偏差] 風險等級：EH-2

負責安全查核，重點包括：調查新進人員前科素行，加強安全查核，並於1個月內完成。

工作項目：組織制度因素 危險項目：[未能果斷淘汰風紀顧慮員警] 風險等級：EH-2

負責〔依法查處違法違紀同仁〕，重點包括：員警涉嫌違法情事，專案查處違法違紀同仁，對不適任員警以偵辦重大刑案方式專案查處違法行為，並於案件發生後3個月內完成。

工作項目：動機誘發因素 危險項目：[業者貪圖利益主動攏絡] 風險等級：H-4

負責強化廉潔觀念，重點包括：利用聯合勤教等時機，持續要求所屬恪遵品操紀律要求，並於1個月完成。

工作項目：生活負面因素 危險項目：[個人生活習慣(素行)不良] 風險等級：H-4

負責風紀狀況評估，重點包括：要求各派出所提報所屬人員是否有風紀傳聞人員，並列冊加強管理，並於3個月完成。

工作項目：組織制度因素      危險項目：[人員選任制度不周全]      風險等級：H-7

負責修正選任機制，重點包括：研商修正目前本國以考試作為唯一取材手段之選任機制，並於每年完成。

負責加強安全查核，重點包括：於甄選進用新進人員前，先行調查前科素行，加強安全查核，並於 1 個月內完成。

工作項目：生活負面因素      危險項目：[員警交往關係複雜]      風險等級：H-7

負責限制與特定對象接觸交往，重點包括：訂定「警察人員與特定對象接觸交往規定」，未經核准，禁止與特定對象接觸交往，保障員警權益及保護員警接觸交往時避免觸法，並於 3 個月內完成。

負責列管違紀傾向人員，重點包括：列管轄內有違法違紀傾向之人員，深入追查其生活及工作情形，並於 3 個月內完成。

工作項目：組織制度因素      危險項目：[同僚之間姑息的鄉愿心態]      風險等級：H-7

負責結合外部監控機制，重點包括：定期與外部監督機構如政風室或調查站等單位交換情資，結合外部監控機制，共同打擊貪污，並於每半年完成。

負責與外部機關定期研商對策，重點包括：定期與外部調查單位召開聯席會議，討論防制貪污之現況及對策，並於每半年完成。

工作項目：工作環境因素      危險項目：[接觸不法業者機會多]      風險等級：H-7

負責限制與特定對象接觸交往，重點包括：訂定「警察人員與特定對象接觸交往規定」，未經核准，禁止與特定對象接觸交往，保障員警權益及保護員警接觸交往時避免觸法，並於半年內完成。

負責發掘風紀情資，重點包括：業務單位規劃風紀探訪等勤務，主動發掘風紀情報，並於每 3 個月完成。

工作項目：內外監控因素      危險項目：[機關內部輔導考核未落實]      風險等級：H-7

負責列管重點輔導對象，重點包括：設立警察機關內部違法違紀相關規定，針對常習違反者，列為重點輔導對象，並於 3 個月內完成。

負責設立相關規定，重點包括：設立警察機關內部違法違紀相關規定，違反規定者依規定議處，並於半年完成。

工作項目：生活負面因素      危險項目：[投資理財不當]      風險等級：H-7

負責列管風紀顧慮人員，重點包括：列管各單位所提列有風紀顧慮之人員，並列冊管理加強督考，並於 3 個月內完成。

工作項目：動機誘發因素      危險項目：[員警相互轉認識違法業者]      風險等級：H-7

負責遇案調整管轄地區，重點包括：管轄區域內有遭查獲色情、賭博場所，立即調整管區人員服務地區，並於 7 日內完成。

工作項目：內外監控因素      危險項目：[機關內督察系統未發揮功能]      風險等級：H-7

負責結合外部監控機制，重點包括：定期與外部監督機構如政風室或調查站等單位交換情資，結合外部監控機制，共同打擊貪污，並於每半年完成。

工作項目：動機誘發因素 危險項目：[親友間人情關說壓力] 風險等級：M-10

負責強化法紀教育，重點包括：用聯合勤教等時機每季辦理法紀講習，加強同仁法治觀念，並於每個月完成。

工作項目：動機誘發因素 危險項目：[警察協辦干預性勤務龐雜] 風險等級：M-10

負責定期稽核，重點包括：針對轄區風紀誘因場所，部定期加強查察取締，並於每3個月完成。

工作項目：個人內在因素 危險項目：[自我控制力低落] 風險等級：M-10

負責清查問題員警，重點包括：針對轄區內有風紀傳聞之員警，全面清查是否有具體事證，並於3個月內完成。

負責列管違紀傾向人員，重點包括：列管轄內有違法違紀傾向之人員，深入追查其生活情形，並於3個月內完成。

負責追查問題人員工作情形，重點包括：定期抽查有違紀傾向人員勤務狀況，並於每個月完成。

工作項目：生活負面因素 危險項目：[經常出入不當(風紀誘因)場所] 風險等級：M-11

負責追查風紀顧慮人員勤務，重點包括：單位有同仁列為輔導對象，深入追查其勤務狀況，並於3個月內完成。

負責專案查處風紀顧慮人員，重點包括：重點規劃督勤時段，加強追查風紀顧慮人員勤務狀態，並於3個月內完成。

工作項目：個人內在因素 危險項目：[低估被逮捕風險] 風險等級：M-11

負責發揮督察體系功能，重點包括：深入追查違法違紀傾向人員勤務，並提分局會報檢討，並於1個月內完成。

負責鼓勵民眾踴躍檢舉不法，重點包括：利用聯用社區座談會向民眾宣導檢舉貪汙不法之管道，並於3個月內完成。

工作項目：內外監控因素 危險項目：[勤務觀測制度成效不彰] 風險等級：L-14

負責深入追查勤務，重點包括：定期專案深入追查違法違紀同仁勤務狀況，並於3個月完成。

#### 警政署承辦人

工作項目：內外監控因素 危險項目：[現行法律制度規範不健全] 風險等級：M-11

負責設置揭秘者保護制度，重點包括：建議修法設置揭秘者保護法制度，使揭弊人員不會因恐懼報復而不敢檢舉，並於1年完成。

負責修正貪汙治罪條例，重點包括：建議立法機構修正貪汙治罪條例，逐漸回歸刑法之適用，並於1年完成。

工作項目：組織制度因素 危險項目：[警察機關人事陞遷制度不健全] 風險等級：L-14

負責暢通升遷管道，重點包括：研商修正警察人員任用相關規定，暢通升遷管道，並於1年完成。

工作項目：內外監控因素 危險項目：[勤務觀測制度成效不彰] 風險等級：L-14

負責定期公布成效，重點包括：定期於聯合勤教等場合公布督導成效，使員警心生警惕，遏阻不法意圖，並於每個月完成。

#### 督察組組長

工作項目：個人內在因素 危險項目：[個人價值觀偏差] 風險等級：EH-2

負責〔落實法紀教育〕，重點包括：每半年定期舉辦法紀教育講習，邀請外部實務單位專家(如檢察官、調查站)進行分享。，並於每半年完成。

工作項目：動機誘發因素 危險項目：[業者貪圖利益主動攏絡] 風險等級：H-4

負責要求所屬遵守品操紀律，重點包括：利用集會場合，宣導相關廉政案例，提醒同仁貪污之嚴重性與後果，並於1個月內完成。

工作項目：工作環境因素 危險項目：[社會不法業者之陋習] 風險等級：H-4

負責〔臨檢時查扣業者收支帳冊〕，重點包括：由督察組長會同所長帶班臨檢，並於臨檢時查扣業者收支帳冊，追查有無同仁涉入不法，並於3日內完成。

負責〔對特定職務深入考核〕，重點包括：對於承辦取締八大行業或是採購業務之承辦人，深入考核其生活交友情形，並了解是否與不法業者有所往來，並於3個月內完成。

工作項目：內外監控因素 危險項目：[機關內部輔導考核未落實] 風險等級：H-7

負責追究涉案人員考核監督責任，重點包括：轄區有遭查獲貪汙人員，追究涉案人員直屬主管之考核監督責任。，並於1個月內完成。

工作項目：內外監控因素 危險項目：[機關內督察系統未發揮功能] 風險等級：H-7

負責定期檢討成效，重點包括：每半年親自召開主持政風督考小組會議，檢討督察及政風執行成效，要求遭查獲貪汙之單位提檢討報告。，並於每半年完成。

工作項目：內外監控因素 危險項目：[主管層級領導統御功能弱化] 風險等級：M-11

負責調整主管職務，重點包括：所屬人員如發生貪汙案件，經查證屬實，直屬主管改調為非主管職務，並於3日內完成。

負責汰除不適任主管，重點包括：不適任之主管人員，改調非主管職務，列冊管制，並於管至時間內不得調任主管職務，並於3個月完成。

工作項目：內外監控因素 危險項目：[勤務觀測制度成效不彰] 風險等級：L-14

負責督察主管親自帶班，重點包括：由督察主管帶班，督導成效並定期於聯合勤教宣導，嚇阻員警不法意圖，並於1個月內完成。

## 分局長

工作項目：個人內在因素 危險項目：[個人價值觀偏差] 風險等級：EH-2

負責〔初任人員職前教育〕，重點包括：要求各單位主管，針對新進同仁，排定講習課程，教育正確法治觀念，並於一個月內完成。

工作項目：組織制度因素 危險項目：[未能果斷淘汰風紀顧慮員警] 風險等級：EH-2

負責〔汰除不適任主管〕，重點包括：單位員警發生重大貪汙案件，直屬主管改調非主管職務。，並於事件發生後3日內完成。

工作項目：組織制度因素 危險項目：[同僚之間姑息的鄉愿心態] 風險等級：H-7

負責連帶調整職務，重點包括：單位發生員警貪汙案件，全部同仁統一調整服務地區，並於7日內完成。