

漫談政風工作與管理實務

王鈞陶

欣逢本署 50 週年署慶前夕，筆者雖係新報到者，忝為本署一分子，欣喜之餘特不揣淺漏，回顧從事政風工作 30 年來的一點心得，野人獻曝復未經過檢驗，實不值一哂，惟冀能拋磚引玉，就教方家，並能對管理實務上略盡棉薄。

本文題旨既然強調「實務」，即不適宜濫竽充數、旁徵博引，以夾雜各家管理學派的理論敘述，再與實務進行印證，堆疊支撐和增加內容方式來架構全文。按，洋洋灑灑地擴充篇幅的結果，在這個議題上將僅只是班門弄斧、貽笑大方之舉，是以，回歸純粹實務經驗上的敘述，不但能夠務實，也能避免讓識者產生味同嚼蠟之譏。

何謂政風？應該是現今社會大眾普遍的疑惑，但是如果收視連續劇或電影習慣的民眾，應該會發現有不少劇情中，在配音或編劇上多少都會提及政風或廉政單位，雖不盡然完全正確甚至讓人噴飯，但能讓民眾對政風單位不會感到陌生，進而接受、認同及內化廉政的理念，根本去改變舊有的容忍貪瀆陋習的文化觀念，這對於國家進步仍會是很好的發展趨勢。個人認為，一個國家要朝向人道、進步、

卓越的方向邁進，很重要的一個關鍵在於：各階層文官們和機關內服務的同仁，是否能建立多項共識，大家一起努力落實機關組織目標，實現公平正義、人文關懷的環境，來服務民眾，朝向理想境界發展。政風機構及人員的設置，正是結合這樣一個協助政治清明、建構優質行政環境、實現廉潔社會的理念而來。由於整個國家廉政建設的設計是相當嚴謹、有步驟、有方法，循序漸進的，分別責由各相關機關推動各項措施。概略而言，在政風機構所扮演的角色及其功能區分，大致上以查處、預防和維護三個領域為工作核心。貪污零容忍、不願貪、不必貪、不能貪、不敢貪，一直以來都是政風機構積極協助民眾與公務員，落實其生活態度與心理建設，亦為政風機構亟待實現的重要工作目標。舉凡能對這樣的目標與方向，所採行的各種有效措施，皆是政風工作的內涵，例如：預防機制中的專案稽核、各類民意訪查與興利除弊措施建議、預警作為、再防貪專報、廉政研究、政風狀況評估或風險顧慮對象評估、廉政會報、財產申報、利益衝突迴避、廉政倫理規範等陽光法案之執行、鼓勵檢舉、社會參與、落實員工法紀教育使貫徹國家



法令、品德誠信的宣導、廉政志工、廉政平台之結合各方力量…等等；維護機制中的安全及資訊保密宣導、檢查、法令建議、突發狀況的通報與排除或建議…等；查處機制中的受理檢舉陳情與查察，主動發掘與查察貪瀆不法，遇有誤解、冤屈者給予澄清平反，確有疏失者則予課責，追究行政責任或行政肅貪。政風工作的預防與維護的作為，可比擬為醫學上促進健康的保健與預防作為，當一切作為都無法克制不肖公務員的貪念時，政風單位就只能齊備相關事實證據，交由廉政署肅貪專責人員或移請檢察機關參偵，進行司法程序之訴追、究責，此時亦可比擬為醫學上的手術或清創作為，誠為最後不得不爾的手段。政風工作與管理間之所以有關，從上面的簡介中可略窺一二，也就是政風工作者，首先應了解及落實自我要求的重要性，也就是教育學講求的「教育無他，榜樣而已」。俗云正人必先正己，以身作則的在機關內樹立典範、楷模，才能夠肩負協助澄清吏治，使公務員循規蹈矩、不循私枉法、不舞弊鑽隙、不貪圖小利、不搬弄是非、共同體認組織目標和價值、專心且專業的為民服務、實現國家目標。既然如此，政風工作焉能不被歸類為管理藝術上的一門學問呢。

憶及年輕時投入此一工作行列，還不太能理解受訓期間許多師長的期許和指導，對照在機關中長期被長官和同仁誤解，甚至受到無禮的對待，一般人如果不能忍受的，必然紛紛掛冠求去。此亦為早期每年工作缺額頗多、經常招訓新進人員現象之成因之一，留在這個體系的年輕人，亦只能自嘲是受「原罪」拖累。經過兩次組織變革，政風工作已逐漸轉型，成為一個被比較正常看待的職務，大家也比較正視政風工作有其存在的價值。當然此一結果絕

非一朝一夕從天而降，如果沒有前人種樹，後人是不可能有樹蔭得以乘涼的。在最近 20 餘年期間，各級領導長官的努力折衝當然居功至偉，但幕後打出一片天的無名英雄，還是要靠各地的前輩們，無私奉獻的心血投入，扭轉了整個態勢，創造了政風人員的價值。我的前一個工作是警察機關，一般人並不知道，本署邢檢察長曾領導警政署政風室，該期間警政署政風室，締造了無數令人敬佩的紮實工作成果，最為警界和政風界膾炙人口，至今仍讓後人津津樂道和敬佩不已。有了前輩們的典範，必能激勵後繼者的熱情相繼。雖然不可能並駕齊驅，但與有榮焉，催促著絕大多數的學弟妹們努力學習，認真的做好每一件事。由近幾年獲得廉政高考、地方特考錄取者的基本資料觀察，很多都是來自知名學府、學有專精的法律人才，現下投入政風工作的行列，實令人欣慰。

在那個年代，我是怎麼沒做逃兵，一路撐下來的呢？這都要感謝在各機關認同我，願意與我交往的朋友們的鼓勵。因為經歷過的機關中，很自然的就會結識到一些友直、友諒、友多聞的人們，而且通常離開那個機關後，能成為真正的好友。以下的經歷敘述，絕非否定他人、凸顯自己。我曾經在市立醫院服務過，有位護理師好友，對我說過一句話，令人感慨：「從事公職 20 多年來，我從來沒有踏進過政風室半步，因為有你在，我不但第一次踏進來，還變成了常客。」有次，該市立醫院參考政風室曾經做過的「內部從業人員服務滿意度問卷調查」（此調查工作係政風人員應該展現的專業能力之一，該份報告並經當時該院嚴院長指示，納為醫院評鑑資料，供評鑑委員審視評定成績之用），由企劃室改變問卷內容，辦



理科室滿意度調查中，政風室竟然能打破該院紀錄，成為院內最受歡迎的科室。在那段服務的期間，因為大家很自然的信任我，很多訊息來自這些基層夥伴，提供為工作上判斷事情的參考。我的各項工作績效，在評比制度中，一直保持同群組第一名，並未因為開展與同仁間和睦的相處關係，而放棄自我的工作理念與違背工作立場。我曾思考我一顆小螺絲釘，是怎麼改變人們的觀感而獲得友誼，又是如何互相鼓勵打氣，讓其他同仁在艱困的環境中，保持高昂的工作動力，並讓當時的醫院運作順暢、績效蒸蒸日上。有兩個例子或許可以解釋：其一，是某日院內發生一持刀男子，在內科病房走道閒逛，得到通報後，我沒有遲疑也沒有退縮，迅速趕到現場，和院內駐衛警，合力制伏該男子，交給後來趕到的警察處理後續，贏得大家的肯定和信賴。其二，平日獲知同仁需要政風室協助的事，基於將心比心、資源共享和無偏無私的想法，只要你有需要，在法令規定容許範圍內，我就一定設法滿足，或是站在對方立場設想，去協助、開導對方，來面對困擾和彼此間或工作上的不愉快，一掃大家輕視政風人員的成見，我成了大家的好朋友。在當時院內醫、護、行政服務人員高達 500 餘人，院內派系林立，是相當不團結的一個機關，最後竟能在醫院評鑑時，從地區醫院升格為區域醫院。當然，平心而論這樣的結果，應該歸功於醫院領導階層卓越的領導與決策、科室間的互助合作；但是若無散播讓同仁間彼此信任、相處愉快、任勞任怨為醫院付出的種子，大家共同為機關組織目標貢獻心力，獲得基層同仁響應和彼此信任，產生管理學上的各種效應，單獨靠前述一兩項因素要想成功，其實是相當困難的。政風單位容易讓人詬病的地方是，因為

平日工作太過投入或自認為重要，而忽視了應該保持的禮節、尊重與人性的關照，而讓人印象中就是「冷衙門」的感覺。自我檢討在政風工作開展上與管理實務上，其實並不互相排斥或衝突，反而有可能相輔相成。亦即，政風人員是可以和機關同仁發展成為正向夥伴關係，只看政風人員是怎麼想和怎麼做的。

在擔任主管以後，對於內部各方面的管理，我一直是以身作則，以身教替代言教，並從觀察細節上著手改革。聖賢有云：「子率以正，孰敢不正」。比如，到新單位之初，聽聞該單位工作散漫、不團結、常遭檢舉，彼此間各懷鬼胎、充滿不信任的狀態，甚至被機關內其他科室同仁，比擬為連續劇「後宮甄嬛傳」。這是個艱鉅的任務，但身為一個單位的新領導者，是不容有任何退縮的餘地，要如何擦亮原來的金字招牌？要如何讓這個單位保有活力和戰鬥力？要如何讓大家和睦相處、彼此尊重？我的作法是從幾個面向去努力，分別是：

一、在作息上的自我管理，公務機關規定上午

八時上班、下午十三時卅分上班、十七時卅分下班，我一定準時，到我離開這個單位時，都是上午提前半小時上班、中午準時或提前，下班延後半小時以上，或比大多數員工更晚下班，到晚間八、九點才到家，也是家常便飯。那段期間，沒有任何檢舉辦公室同仁浮報加班費之事，因為同仁會上行下效，會感受到主管在注意而自我節制，對於加班事由與時數合理性，以及據以說服外界的重要性，進而克制申報加班費的慾望。至於我個人，在那段期間，未曾申報過加班，即使令是主管間的簽准通案，也未曾據以申請加班費或補休。前述勤惰管理上自

我要求，比員工早到，比員工晚下班，除了是負責的表現，也會讓員工服氣、不會有怨言。

- 二、不允許成員搞個人崇拜，嚴禁隨俗自稱「科座」，要求注意彼此間應有的禮節與尊重；另外，嚴禁以「效忠」主管，來換取自己的方便與主管的信任，要求全體同仁遵守規定做好自己應完成的工作，有餘力時，應釋出善意，隨時支援和協助需要幫忙的同僚，共同完成工作。
- 三、在工作上的管理，無論做任何動作，要求承辦人一定要找出並弄清楚法令依據、思考辦理的細節和步驟、妥為向機關長官說明辦理目的以及碰到問題時的解決腹案、落實時程管控絕不容許任何環節或節點的延遲、如期如質結案後要迅速辦理陳報結果及歸檔作業，絕不容許任何馬虎、便宜行事的情況出現。在風險顧慮對象管理上，落實 20-80 理論，找出高風險對象，特別加以注意其經手事項、關心其生活、輔導其情緒，也要求所屬單位比照辦理。在查處案件的處理上，首重時效和遵守規定，落實逐級審核，一定要求承辦人善盡調查之能事，同時注意蒐集對當事人有利及不利的證據，凡事按照程序和步驟去查證事實、處理結果。另外，經常對承辦人機會教育，只要能夠做到「在不疑中有疑」，通常就能開展新的局面和新的發展。

- 四、經常召開室務會議，貫徹「開大門，走大路」的理念，在會議中除了傳達要求、溝通觀念，也要求各所屬幹部，提出工作上需求報告，進而引導渠等協調合作；務求辦公室同仁遵守規定辦理各項公

務，在生活作息、家庭或情緒上沒有發生瑕疵的可能，妥慎解決彼此觀念或意見上的衝突，在會議中取得共識與信任感；並針對工作上要求貫徹，能夠如期、如質的完成各項工作目標與標準。

五、每年或兩年進行工作輪調一次，讓不同股的同仁間，有機會學習不同的工作領域，也讓接手新業務者，能夠客觀檢視前手的工作，有無可改進或應該避免發生同樣錯誤的地方，同時也能夠及早發現錯誤及時改正，以避免發生不可收拾的事件。

六、落實走動式管理，經常與承辦人就工作上交換意見，無論是時效上或品質上，都有可能潛存著問題，承辦人不敢問的情況下，就有可能拖延到火燒屁股時還沒任何進展，這一定需要單位主管多加費心，才能夠及早預防。而且，一個單位會有是是非非出現，通常與成員是否工作量太輕、過於閒散有關，適時的觀察，以決定增加其工作量或提升工作要求，都能夠有效的改善。

七、經常關心部屬的家庭、生活、工作上有無出現問題或困擾，適時的關懷、伸出援手，都能機先防範問題的發生。

八、要求全體同仁，要落實積極主動詢問和配合上級單位在工作上的需求，適時建立友善的合作夥伴關係，增加彼此間的互信與認同，使彼此間能夠成為真正兄弟姊妹的情誼關係，對於合作解決案件有其一定的正面效果。

由於採行上述管理策略，終於讓塵封已久的獎牌再現江湖，該政風室獲得上級年度考評的肯定，進而獲頒新的獎牌，讓機關同仁刮



目相看、長官重視；同時也讓辦公室裏各級人員的作風轉變，不同於以往數年，也讓機關同仁逐漸改觀，在我離職前，得以俯仰無愧，自豪的宣示「招牌我已擦亮」。

在機關中無論單位大小，面對組織文化的轉變和組織變革，一般同仁甚至科室主管，都可能會產生抗拒的心理，當大家明瞭到外界環境變遷或執行上級要求，以及達成組織目標重要性、未來大家的共同願景時，才可能慢慢的改變原先錯誤的堅持與認知。政風人員在這方面的敏感度，要比一般人更早體察到變化趨勢，進而在面對同仁的牢騷或反彈時，要能夠以潛移默化、建立典範的方式，影響同仁的想法或主動參與討論、安撫、開導、勸說，協助機關順利進行組織文化變革或組織再造。以貫徹政府節能減碳政策為例，個人在辦公室中可以身體力行的方法，就是照明、空調、電梯儘可能的不去使用，只啓用必要的照明點，和以開窗戶通風、以風扇取代冷氣方式，若只上下一層樓，就絕不操作電梯。讓一般同仁知道，生活方式是可以改變，而且絕對可以從自身做

起的，只要心中重視這個課題，就能夠內化成為自身習慣的一部分。至於我現在所面臨的課題，第一次接觸檢察體系和駐區視察工作，面對新機關、新工作，多少會有點惶恐不安；不過還好的是，政風人員經常要在各機關間輪調或被派遣，已然習慣於面對新環境、新長官、新同仁和新的工作內容與要求。如今到新單位報到後，應採用何種態度與方式，與檢察機關同仁和睦相處，以及如何有效管理機關內外事項，落實前揭各段敘述的個人理念和經驗。目前除了需要積極、深入了解組織文化和各種工作習慣，應該以謙虛態度向大家學習外，個人始終抱持著：堅守工作立場與原則、與人為善、萬變不離其宗、事在人為的看法和想法，「只要有心，就一定會成功」，會極力要求自己快速的融入新機關、新工作，成為機關的一份子，努力工作為新單位貢獻棉薄心力，與同仁齊一步伐向未來邁進，希望花蓮高分檢未來能更進步、更成功。

(作者為本署政風室主任)