

# 監察院參訪新加坡及馬來西亞出國報告



代表團團長：許副秘書長海泉  
團員：王處長增華  
巫處長慶文  
謝處長松枝  
張簡任秘書麗雅  
汪秘書林玲  
賴調查員媛君

出國日期：中華民國 100 年 7 月 9 日至 7 月 15 日

## 目錄

<b>壹、 前言</b> .....	<b>1</b>
一、 訪問主題 .....	1
二、 訪問目的 .....	1
<b>貳、 本次行程概要</b> .....	<b>2</b>
<b>參、 參訪國家及機關簡介</b> .....	<b>2</b>
一、 參訪國家簡介 .....	2
二、 參訪機關簡介 .....	6
(一) 新加坡公共服務部 .....	6
(二) 新加坡貪污調查局 .....	15
(三) 柯教授受田 .....	23
(四) 新加坡總檢察署 .....	28
(五) 馬來西亞反貪污委員會 .....	38
三、 參訪國家公職人員財產申報制度簡介 .....	45
(一) 新加坡公職人員財產申報制度簡介 .....	45
(二) 馬來西亞公職人員財產申報制度簡介 .....	53
<b>肆、 心得與省思</b> .....	<b>54</b>
一、 確立核心價值，創造顧客滿意 .....	54
二、 吹響教育號角，奠定廉能基石 .....	54
三、 審慎人才篩選，完善資訊制度 .....	55
四、 落實菁英政治，提升政府效能 .....	56
五、 重視人民陳情，建立多樣管道 .....	56
六、 多元職權宣導，預防重於治療 .....	57
七、 領導貫徹毅力，確實執行辦理 .....	57
八、 廉政職權行使，公私俱應納入 .....	58
九、 申報對象廣泛，首重誠實合作 .....	58
十、 政府資源共享，消弭本位主義 .....	59
<b>伍、 結論與建議</b> .....	<b>60</b>

一、以核心工作為立基，彈性運用人力配置.....	60
二、主動聯繫教育單位，落實推動廉潔倫理.....	61
三、促進政府機關資源統整，加強縱橫向等多邊聯繫.....	62
(一)強化具語言專長之替代役至國內外各政府機關、學校服 役.....	62
(二)強化外商至我國投資之單一窗口流程.....	62
(三)整合行政機關出國參訪考察行程，共同分享資源，避免 重複考察拜會.....	63
四、簡化財產申報作業，提升財產申報制度防貪效能.....	63
(一)推廣網路申報作業，降低財產申報作業成本.....	64
(二)檢討申報受理方式，加強查核作業效能.....	64
(三)正視個人隱私與財產公開問題，研究兩全做法.....	65
五、推動人才培訓計畫，建立完善人才資料庫.....	65
六、分類建立案例資料檔案，充實職權宣導題材.....	66
七、本院陳情受理中心致力創新服務並承襲優良傳統.....	67
八、廉政職權逐步擴展，公私部門重視誠信，社會正義自能伸 張.....	67

# 監察院參訪新加坡及馬來西亞出國報告

## 壹、前言

為考察新加坡、馬來西亞兩國廉政、調查及申訴之相關業務，促進與星馬地區廉政機關人員交流，於本(100)年度組團參訪新加坡公共服務部、貪污調查局及總檢察署之外，並拜訪馬來西亞反貪污委員會及訪談新加坡國立大學政治系退休教授柯受田。本行訪問主題及訪問目的說明如次：

### 一、訪問主題

- (一)國家總體廉政制度、程序與執行情形；
- (二)行政申訴制度、陳情受理及調查業務之遂行；
- (三)相關廉政教育宣導及推廣。

### 二、訪問目的

- (一)新加坡公共服務部、貪污調查局、總檢察署及馬來西亞反貪污委員會之組織架構與功能；
- (二)廉政業務執行及防貪機制運行模式；
- (三)行政調查與陳情業務之執行情形和成效；
- (四)廉政宣導推廣及教育紮根機制；
- (五)司法制度與行政調查之職掌分工情形。

本次行程由許副秘書長海泉率團，代表團成員包括監察業務處王處長增華、監察調查處巫處長慶文、公職人員財產申報處謝處長松枝、秘書長室張簡任秘書麗雅、綜合規劃室汪秘書林玲及監察調查處賴調查員媛君，共7人。出國日期自100年7月9日至7月15日。

## 貳、 本次行程概要

日期	星期	行程	住宿地
7/9	六	台北→新加坡 CI 0753(華航) 08:35/13:15	新加坡
7/10	日	瞭解新加坡概況	新加坡
7/11	一	1. 10:00-12:00拜會新加坡公共服務部 (Public Service Division) 2. 14:30-16:50拜會新加坡貪污調查局 (Corrupt Practice Investigation Bureau)	新加坡
7/12	二	1. 10:00-12:00拜會柯受田教授(Dr. Jon S. T. Quah) 2. 15:00 -17: 20拜會新加坡總檢察署 (Attorney-General's Chambers)	新加坡
7/13	三	新加坡→馬來西亞(吉隆坡) MH 606(馬航) 13:40/14:40	馬來西亞
7/14	四	14:10-17:10 拜會馬來西亞反貪污委員會 (Malaysia Anti-Corruption Commission)	馬來西亞
7/15	五	馬來西亞→台北 CI 0722(華航) 14:40/19:20	台北

## 參、 參訪國家及機關簡介

### 一、 參訪國家簡介<sup>1</sup>

#### (一)新加坡

##### 1. 歷史簡介

新加坡共和國 (Republic of Singapore) 通稱新加坡，面積約 707 平方公里，位於馬來半島南端，毗鄰麻六甲海峽南口，其南面有新加坡海峽與印尼相隔，北面有柔佛海峽與馬來西亞相隔，並以長堤相連於新加坡與馬來西亞兩岸之間。新加坡屬多元種族的移民國家，因移民人口語言差異，外界多以「星國」、「獅城」、「星洲」泛稱新加

<sup>1</sup> 資料參考自新加坡官方網站及維基百科網站。

坡。

1819 年英國不列顛東印度公司登陸新加坡開始管轄，1824 年新加坡正式成為英國的殖民地，1942 年太平洋戰爭時期，日本佔領新加坡，並改稱為「昭南島」，1945 年日本戰敗宣布投降，新加坡又回歸英國管轄，1959 年新加坡取得自治權地位，1963 年新加坡與當時馬來聯邦、砂拉越、北婆羅州共組馬來西亞聯邦，從此脫離英國之統治，1965 年新加坡脫離馬來西亞聯邦，成為獨立主權之國家，1970 年代後，新加坡經濟上快速發展，成為東南亞重要的金融與轉口貿易中心，及當時亞洲四小龍之一。

## 2. 政府組織

新加坡實行的政府體制為「內閣制」，採三權分立。總統是由人民直接選舉產生，僅為形式上的元首，並無實際政治權力，真正權力由內閣閣揆（即總理）掌握，負責實際的行政責任；國會議員是由人民直接選舉產生。總統委派國會多數黨領袖擔任總理，組成內閣，內閣除總理及副總理外，分設交通、勞工、貿易工業、衛生、外交、教育、內政、財政、國防、國家發展、社會發展、律政、環境發展等 15 個主要部會、國家機關與 70 個法定機構，由總理從國會議員中選任各部首長，而公務人員之聘用與處分，由直屬於總理，但職權獨立之公共服務部管理。

新加坡之立法機關為國會，採一院制、小選舉區制，議員任期 5 年，選舉權及被選舉權均以年滿 21 歲為標準。新加坡雖有約 20 個政黨，但過去 40 餘年來，新加坡國會絕大多數之成員均為人民行動黨黨員，新加坡三任總理李光耀、吳作棟、李顯龍均係人民行動黨領袖。

新加坡採行高道德標準管制並嚴格執法，對違法亂紀者絕不寬待，例如隨地亂丟垃圾可能遭處強制勞役、使用廁所未沖水處罰鍰，攜帶毒品入境處絞刑、成年男性犯罪得使用笞刑處罰等，絕大多數新加坡人信賴司法，並認為重罰可有效遏止犯罪行為。

## (二) 馬來西亞

### 1. 歷史簡介

馬來西亞 (Malaysia) 簡稱大馬，面積約 329,845 平方公里，是一個由十三州和三個聯邦直轄區組成的聯邦體制國家。馬來西亞共分為兩大部分，以南中國海相隔：其一為位於馬來半島的「西馬來西亞」，北接泰國，南部隔著柔佛海峽，以新柔長堤和第二通道與新加坡接壤；另一為「東馬來西亞」，位於婆羅洲島北部，南鄰印度尼西亞的加里曼丹。

1511 年葡萄牙征服麻六甲，在馬來西亞建立殖民地，1786 年英國立足於馬來半島，1824 年取得對馬來西亞的霸權，1826 年檳城、馬六甲、新加坡與納閩聯合組成了一個英國海外領地，名為「海峽殖民地」，實際上仍受英國控制，第二次世界大戰時，日本佔領馬來西亞，1963 年馬來亞連同英國海外領地的沙巴、砂拉越與新加坡合組馬來西亞聯邦，是一個由馬來族、華族與印度族等共同建立的國家，1965 年新加坡退出馬來西亞聯邦，1969 年五一三事件後，馬來西亞維持一套精心規劃的族群政治平衡，試圖將整體經濟發展與政治經濟政策相結合，1980 年代至 1990 年度馬來西亞經歷大幅的經濟成長，由原先以農業為基礎的經濟，轉變為以製造業與工業為主的經濟，特別在電腦與消費性電器產品。

## 2. 政府組織

依據 1957 年正式宣布的「馬來西亞聯合邦憲法」，馬來西亞沿襲英國的政治傳統，為聯邦國會君主立憲制的國家，1963 年馬來西亞正式成立後，「馬來亞聯合邦憲法」更名為「馬來西亞憲法」續為沿用，奠定了馬來西亞政治發展的基礎。

馬來西亞國家元首為最高元首，是由 9 個馬來州屬的「州元首」於統治會議中選出，任期 5 年，其餘 4 州則由州元首統治，最高元首擁有任命總理、拒絕批准國會通過之法案和解散國會等權力，同時最高元首也是馬來西亞武裝部隊的最高統帥。(馬來西亞共 13 個州，其中 9 個馬來州的州元首係由其各世襲的統治者領導，非馬來州的州元首則是由最高元首任命，各州設立州政府和州議會，馬來州由州務大臣、非馬來州由首席部長管理行政事務，係各州元首從州議員中任命，通常由州議會多數黨領袖擔任)。

馬來西亞最高的立法機關為國會，由上議院和下議院組成。下議院有 222 個議席，議員是人民選出，任期 5 年；上議院有 70 個議席，其中 44 名議員由總理推薦予最高元首任命，其餘 26 名議員則由各州立法議會各推派 2 名代表，任期 3 年，議會依簡單、多數票當選制進行選舉。

馬來西亞最高行政機關為內閣，由總理領導，總理是最高元首從國會下議院中選取議員任命之，通常由下議院多數黨領袖擔任，內閣各部長則是總理從下議院或上議院推舉，並經最高元首任命。

馬來西亞的司法機關獨立於行政與立法機關，最高司法機關為聯邦法院（1985年稱最高法院，1994年改名聯邦法院），聯邦法院下設立上訴庭、高等法庭（分為馬來亞高級法院，管轄範圍為馬來半島；婆羅洲高級法院，管轄範圍為東馬來西亞），各州設有地方法庭，州內的區又設有推事庭，其司法體系係以英國法為基礎。此外，馬來西亞另設有特別軍事法庭和回教法庭。

## 二、參訪機關簡介

### (一)新加坡公共服務部<sup>2</sup>

#### 1. 組織架構



新加坡公共服務部（Public Service Division, PSD）於1983年成立，原為財政部所轄單位，並於1994年自財政部轄下轉由總理辦公室直屬管轄，因新加坡並無類似本國之監察單位，有關公務人員違法失職情事，及行政機關廉潔及效率之提升等作為，係概括屬該部與貪污調查局權責。

新加坡公共服務部由副總理兼任公共服務部長，設常務次長輔佐業務，其組織架構如下：

<sup>2</sup> 參考及翻譯自新加坡公共服務部官網(<http://www.psd.gov.sg>)及新加坡 National Goals, Global Perspectives 手冊



新加坡公共服務部組織架構

圖片來源：翻譯自新加坡公共服務部官網(<http://www.psd.gov.sg>)

- (1) 能力發展部門：目標在於從文官體系中，發揮文官工作能力最大化的績效表現。該部門會設計一連串有效地發展訓練、發展政策、發展架構與發展課程，用以建構一個高績效的政府組織。該部門也會發展一些有效地績效管理政策與程序，藉以促進公平性與嚴謹的評鑑程序，俾作為文官能力發展、獎勵與賞識認同的依據，使每位文官能具備、能維持保留、能靈活運用能力與經驗才識。

- (2) 職涯與激勵部門：藉由策略性領導方式，支持每位文官獲取才能與職涯安排，該部門也支持建立從公共服務的職缺項目去尋找合適的文官的平台（如 Careers@Gov）。此外，該部門也帶領公共部門聯合管理事業（國營事業），盡力確保勞資關係的和諧。
- (3) 領導發展部門：主要是從公共服務驅動文官才能發展的進取心，並且確保「服務」有一群強而有力、不畏艱難之公部門領導者所支持，這包括鑑別、發展與管理公共部門領導者的管道，以及高度發展潛力之公務人員。領導發展部門也會促使政府機構中才能發展之最優文官調動職位，以便加深「服務」的能力。

- (4) 公共服務委員會：成立於 1951 年，以獨立機關的型態對文官進行任



命、晉升、遷調、免職、行使紀律控制（考核）。法令賦予公共服務委員會有權任命和晉用具有高度才能的文官，也賦予公共服務委員會得制定文官行為準則的相關法規與管制之治理措施，確保每位公務人員都具有高道德標準的行為操守。公共服務委員會另一項特別、非法令賦予之任務在於提供在學大學生獎學金，因為公共服務委員會認為這些被界定和推薦最優秀的大學生，將會是文官制度中潛在的領導者。公共服務委員會內部幕僚單位提供許多幕僚人員支持公共服務委員會業務運作，這些幕僚人員也協助訂定獎學金核發之規則，以及辦理公共服務委員會獎學金品牌與行銷，另外，公共服務委員會也為大學生掌理其獎學金的管理與發展事項。

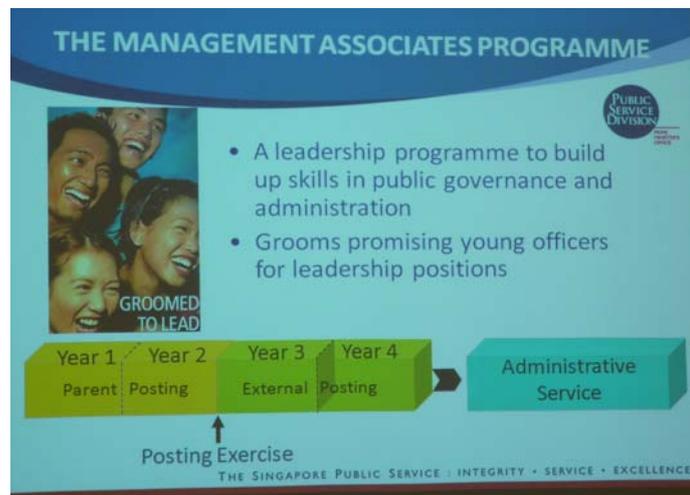
- (5) 獎勵與認同部門：主要係確保薪酬、福利及其他文職

人員認同的型式，都能在文職體系中完全地、符合文官的需要，這包括強調根據市場和績效表現所獲取的獎勵，以審視及回顧薪酬的合理性，以及規劃事假、病假、旅遊和其他福利政策。該部門也會估算及回顧文官工作職級與人員結構，確保設計一個有效能的政府組織。

- (6) 策略發展部門：該部門內部共設置三個單位，分別為策略規劃與研究單位、策略性勞力規劃單位與分析單位。策略規劃與研究單位主要是幫助加強瞭解與前瞻性思考公共服務有關的議題並提出策略性的政策建議。特別的是，策略規劃與研究單位能界定並分析全政府組織人力資本議題、趨勢、挑戰與機會；策略性勞力規劃單位主要是幫助鑑別並滿足現有政府體制水平下的勞力資本缺口，建立一個符合未來需求的公共服務體系，該單位也推動並支持跨越公共服務領域的策略性勞力規劃才能的發展；分析單位有兩個主要的關鍵性角色，第一，分析單位承擔支持某項政策計畫與政策決定的分析任務，在公共服務體系人力資源管理奠基下，分析單位必須推動和支持分析文官能力的發展政策。第二，分析單位與其他合作部門必須確保人力資源資料的可利用性、品質與時間序列，俾作為跨越公共服務領域的人力分析、規劃與政策決定。
- (7) 溝通與國際關係部門：主要是處理聯繫公共服務部的顧客之外部通訊，也是公共服務部在對外國際關係影響上的第一線單位，和文職學院及其他政府部門保持緊密的聯繫。
- (8) 合作服務部門：主要是在財務管理、辦公室管理、一般行政管理下，建立一個有效運用資源的業務運作流

程，包括在公共服務部內知識與管理實踐的發展與維持，該部門必須確保公共服務部財務運作有嚴謹的紀律規範，並且維持該部有效率的作業程序與工作流程。該部門在公共服務部裡，扮演提供各部門間工作環境更便利性、效能最佳化的輔助性角色。

- (9) 人力資本部門:與其他在公共服務部內部單位業務緊密相關，主要是在規劃、規範與執行人力資本與組織發展政策，以便建立與培養積極性的勞工，幫助達到公共服務部的任務與策略性目標，為組織獵取傑出人才並努力僱用人才。該部門是公共服務部在全國人力資源管理的中心角色，並為文官體系設計、規劃、推動新人力資源政策。



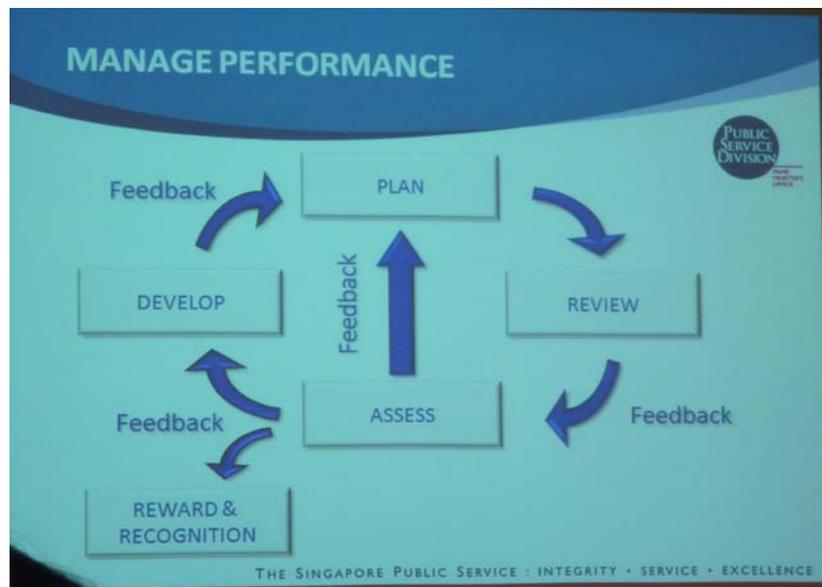
新加坡公共服務部為期 4 年之人力職前培育管理方案

資料來源：新加坡公共服務部簡報資料

- (10) 資訊科技部門:該部門不但透過一流的資訊科技設備和應用，努力簡化行政程序與改進工作流程，並從公共服務部科技設備組成、系統和資訊流通，讓公共服務部裡所有部門都能利用資訊科技增加便利性、效率性並提

高整體效能。

- (11) 人力資源管理系統部門:主要業務在經管人事動態管理系統，這個系統主要是在管理文官體系中人力資源的相關資訊，並帶動新人力資源管理系統的發展。該部門將於 2011 年 11 月汰換現行人事動態管理系統，新的人力資源管理系統將會更符合未來緊急僱用人員的需要，並且提供一個企業主、相關利害關係人更有價值增補人力、監督者更有效的監督人力資源的平台。
- (12) 人力資源甄選部門:主要係從人力資源和組織發展議題上解決人力缺乏的難題，該部門的工作有助將公共服務部的服務傳達到其他公部門，且該部門的官員完全地瞭解企業需要那些人才，並且從其他功能群中釋出資源去傳達政策和服務。



新加坡公共服務部人力績效評估流程

資料來源：新加坡公共服務部簡報資料

- (13) 轉型辦公室:現行文官制度在越趨複雜及越多元要求

的環境下，人力資本管理與組織發展是文官體系能否良好運作的新挑戰，文官體系中人力資源建置模型應重新被設計，將焦點著重在建立一個高價值取向的策略性人力規劃、人力資本發展和員工績效表現的最大化。人力資源政策和方案需要幫助文官體系能更具前瞻性、更靈活性、更能適應新發展和維持人才，因此，變革管理將越形重要。公共服務部會回顧文官體系中人力資源的績效表現，檢視人力資源有無達到有效配置的目標，這也促使公共服務部能更佳完善處理人力資源的改變。轉型辦公室從公共服務部本身延伸至其他文官體系，強化變革管理的影響力，在新的人力資本策略下，讓跨域的人員提供更良好的公共服務。

(14) 公共服務學院：該學院在新加坡公共服務發展策略和領導管



理上扮演了一個很獨特性的角色，在法律上隸屬於總理辦公室下之公共服務部。公共服務學院在公共服務部和其他政府機關間建立了一種夥伴關係，該學院提供進入公部門服務專業性的訓練課程，因為我們觀點會強化我們對問題的界定，當文官人員的角色是一個關鍵性的中央機關或發言人，他領導統御的想法就會反映在政府事務上。該學院打算建立領導風格、技巧、領導特質、觀點與未來領導發展和趨勢，藉由探索新的發展機會尋求提高公共服務文官的能力，在政府網絡的體系下，該學院與文官人員和其他政府部門都形成了一個很緊密聯繫的夥伴關係。

(15) 成就 21 世紀公務人員辦公室：主要業務在推動 21

世紀所需要的文官人員的卓越發展計畫。這項計畫開始於 1995 年，希建立一個民眾期望、歡迎、行政更有效率與效能的文官體系，成就 21 世紀公務人員計畫是一種從公部門內，由下往上、由基層到高層去推動創新與準備改變的精神，著重「授權」，讓公務人員能感到自信心做任何政策決定，並促使公務人員執行業務更有效率、效能與創新，這是「善治」最根本的基礎。成就 21 世紀公務人員辦公室也會審視文官體系提供公共服務卓越之公務人員，利用各式場合予以公開的褒揚，建立公務人員的自信心。

- (16) 策略政策辦公室：主要是日漸複雜的環境中，企圖建立一個先進、前瞻性文官體系，跨越公共服務領域策略性規劃人力的發展並幫助型塑政府處理挑戰的政策。

## 2. 使命與態度

新加坡公共服務部的使命在於建立頂級的公共服務以成就一個成功且活躍的新加坡。包括：



P  
S  
D  
使  
命

- (1) 以廉潔、精英和公正

為基準，型塑公務員之價值觀及態度；提供前瞻及效能之公共服務，經不斷提升最佳與持續學習以建置進步與良好之人事管理架構。

- (2) 經由招募、管理及發展國家人才，培植優良及卓越之公務領導者。

- (3) 經由持續不斷的學習，持續培訓及發展公務員。

- (4) 藉由財務資源管理、人力資源管理及有效能與有效率之基礎設施之資源，經營卓越的公共服務部。

### 3. 服務標準

公共服務部建立了一連串特別的績效指標，使該部可以明顯地、有效地測量該部對各式各樣的顧客所提供之服務。

- (1) 熱線：公共服務部會在 15 秒內接聽所有的來電；問候每位來電者並自我介紹；在下一個工作天回應全部的語音留言。
- (2) 電子郵件：公共服務部會在下一個工作天接收前一天全部的電子郵件，並且在 3 個工作天內回復寄件者處理結果。
- (3) 信件和傳真：原則上公共服務部將在 3 個工作天內回復寄件者處理情形；但如果寄件者詢問的事項較複雜，需要較長的處理時間，公共服務部將在 3 個工作天內給予寄件者較暫時性的回復，並在 7 個工作天內給予寄件者完整的答復。
- (4) 政府機關網站留言信箱（通報）：公共服務部會在當天將處理情形上傳至政府機關網站留言信箱予反映問題的留言者。
- (5) 櫃檯（書面留言）服務：原則上公共服務部將在 3 個工作天內回復寄件者處理情形；但如果寄件者詢問的事項較複雜，需要較長的處理時間，公共服務部將在 3 個工作天內給予寄件者較暫時性的回復，並在 7 個工作天內給予寄件者完整的答復。
- (6) 成就 21 世紀公務人員辦公室：公共服務部將在 3 個工

作天內回復有關成就 21 世紀公務人員辦公室的一般諮詢；如果是涉及其他文官、代辦處或其他政府部門的一般諮詢，公共服務部也會在 3 個工作天內交付有關單位處理回復。

(7) 獎學金發放結果：公共服務部將在 5 個工作天內回復獎學金申請人獎學金發放結果。

(8) 甄才結果：公共服務部將在 2 個星期內將甄才結果的訊息提供予成功獲得聘任的人員。

#### 4. 公共服務部的核心價值

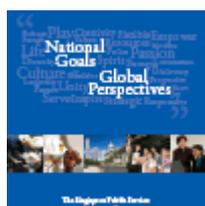
(1) 誠信：誠信是信仰的核心，並且是提供公共服務的基礎。

(2) 服務：服務是公務人員的使命，新加坡所提供的公共服務都是為了新加坡民眾存在，並堅守國家人民整體的利益。

(3) 卓越：卓越是公共服務的最終成果，公務人員必須不斷地追求卓越，並在其工作崗位上隨時保持認真並努力追求卓越。



新加坡公共服務手冊



公共服務部組織說明書



期刊-〈挑戰〉

## (二)新加坡貪污調查局<sup>3</sup>

### 1. 組織架構

新加坡是世界上少數幾個成功控制「貪污」的國家，這是因為新加坡有強烈對抗貪污



<sup>3</sup> 參考及翻譯自新加坡貪污調查局官網(<http://www.cpi.gov.sg>)及新加坡貪污調查局簡報資料

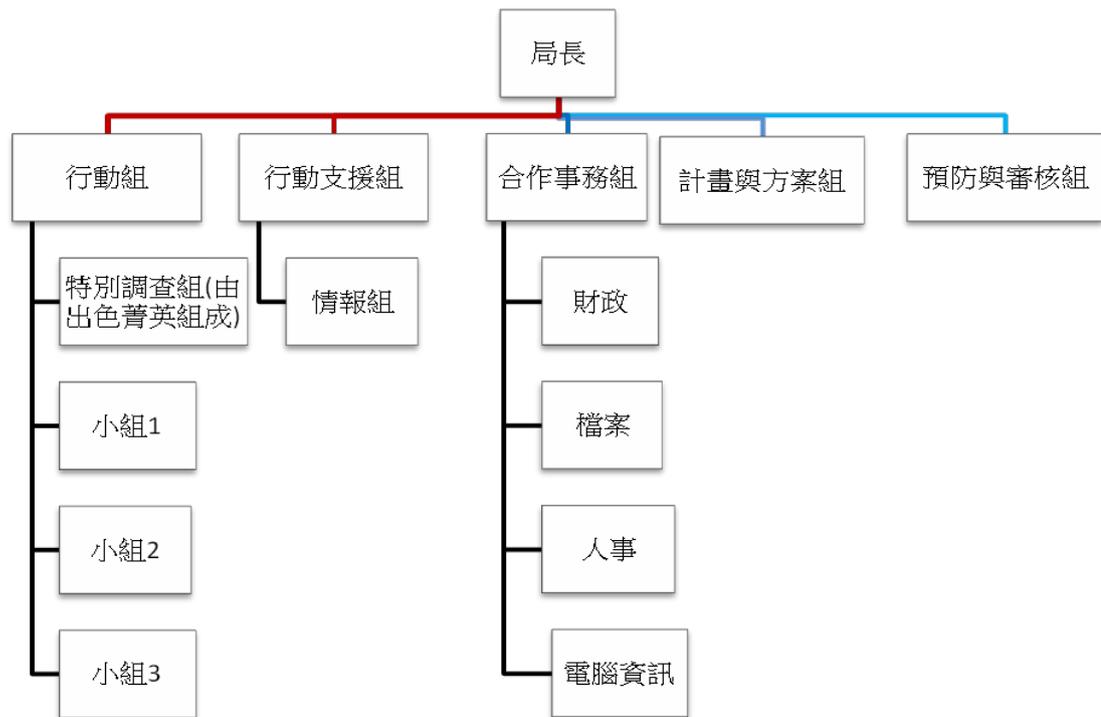
的政策意志，並以堅強的行動打擊無所不在的貪污形成，讓所有文官終其一生均不願接受貪污賄賂。

貪污調查局（Corrupt Practice Investigation Bureau, CPIB）是新加坡設置打擊公部門與私人企業貪污行為的獨立機關，成立於1952年，當時新加坡「預防貪污行動」（第241章）賦予貪污調查局擁有調查的權力，局長直接向總理負責。

貪污調查局負責確保公共服務的廉潔性並鼓勵私人企業從事無貪污交易，該局也負責檢查公務人員營私枉法的行為，並向適當的政府部門或公共組織提出報告並給予處分。雖然貪污調查局主要的功能是在「預防貪污行動」下調查貪污問題，但該局也被賦權調查任何已顯露的非法犯罪行為。

貪污調查局除了預防貪污行為發生，該局也會檢視公共服務易受貪污影響的工作方法與流程以及現行文官體系中較易受貪污引誘的行政機關，並向有關部會首長提出改進方案，以杜絕貪污的產生。

貪污調查局編制員額共88人（另有行政幕僚計約50人），設局長1人、副局長2人、助理局長7人，調查員70餘人，2011年之預算約新加坡幣參仟肆百萬元左右（折合新臺幣約捌億元），其內部組織可分為兩大部門：行動部門及行政與特別支援部門，其組織架構如下：



新加坡貪污調查局組織架構

圖片來源：翻譯自新加坡新加坡貪污調查局官網 (<http://www.cpib.gov.sg>)

- (1) 行動組：依據「防止貪污法」負責調查工作，由 4 個調查小組組成，其中一個小組係由精英組成的特別調查小組，專門處理較複雜、重大的案件，調查完畢後，行動組會將所獲取之證據資料呈報予總檢察署，任何控訴都必須得到總檢察署之書面同意才能進行。因證據不足致無法提出控訴的公務人員，得經總檢察署同意轉交有關部門主管採取紀律處分，例如革職、降級、停止加薪或延遲加薪日期、罰款、警告及強制性提前退休。
- (2) 行動支援組：下設情報小組，負責蒐集和綜合情報，同時設有外勤調查小組，並執行外勤調查以支援行動組調查工作所需的資料。另外，行動支援組另有設置謊言鑑定組和電腦鑑證組，前者可進行謊言鑑定以協助調查工作；後者則負責蒐集和分析相關的電腦證據。

- (3) 合作事務組：負責財務、檔案、人事和電腦資訊系統方面的事務，並為政府部門和法定



機構提供檔案審查的服務，其中電腦資訊系統單位負責貪污調查局內的資訊科技項目，以及研發應用系統來保存和管理紀錄，以提高貪污調查局的工作效率。

- (4) 計畫與方案組：該組負責多樣化人員，其工作涉及規劃專案、行動支持與政策制定。
- (5) 預防與審核組：負責制定貪污調查局內部策略型計畫與職員培訓，也負責檢討貪污機率較高的政府部門工作流程，找出行政上可能促成貪污和不當行為的弊端，並向有關部門主管提出改善和預防措施。

## 2. 職權

貪污調查局的任務包括接收並調查涉嫌貪污的投訴、調查有貪污嫌疑的公務人員不檢點及瀆職的行為、檢討公共服務的運作慣例與程序，以減少公務人員貪污的機會，從而防止貪污等。具體而言，貪污調查局職權為：

- (1) 在防止貪污法令下，調查任何有關貪污的案件。
- (2) 調查任何在貪污案件的調查過程中所揭發可逮捕的案件。
- (3) 調查任何在貪污案件中公務人員失職與不檢點的行為。
- (4) 研究有貪污傾向部門的行政程序，向有關部門首長提出改進方案，以杜絕貪污。

## 3. 功能

根據新加坡推動防治貪污的經驗，貪污調查局主要功能可分為制止貪污及預防貪污兩個層面。其中制止貪污層面的肅貪工作屬於法制層面，包括防止貪污法令的修改以及加強貪污調查局執法的能力；預防貪污層面則是屬於教育與宣導的工作，鼓勵全民參與預防貪污的行動，創造一個誠實完善杜絕貪污的社會環境。

#### 4. 使命、願景與價值

- (1) 貪污調查局的使命：以快速且肯定的行動對抗貪污，這樣的行動是牢不可破、並且是公平的。過去 5 年貪污調查局平均每年受理約 800 件至 1000 件的申訴案件，其中立案處理約 300 件左右，最近平均一年查處 200 餘件，檢察司控訴約 100 餘人，定罪率達 95% 至 98%。其中涉及公務人員案件約佔 10%，加計「政聯公司」約佔 25%。大部分為涉及私人企業的貪污案件。
- (2) 貪污調查局的願景：以做為一個反貪污機關的領導者為己任，貪污調查局將盡力維持正直廉潔及善治的環境，希建立一個完全無貪污腐敗的自由國度。
- (3) 貪污調查局的核心價值：正直、團隊合作、負責任。因此，貪污調查局對人員有制定品行規範，務必要求人員確實遵守。



#### 5. 調查策略方針<sup>4</sup>

為進一步提高效率，貪污調查局不斷地加強組織運作的卓越性，使運作程序達到世界水平，並建立一個以服

<sup>4</sup> 資料參考自新加坡貪污調查局簡報資料與交流內容

務為主的文化，也加強與國內外合作夥伴的聯繫，並透過眾多管道拓展有關預防性宣傳的項目。

- (1) 首先，針對接獲貪污的案例會依據申訴案例性質，判定是否屬於貪污調查局的範圍，以及案件是否包含足夠的信息以便進行調查或其他行動。經過調查或偵查後，若成立貪污罪名，則送總檢察署決定是否提控，若因證據不足不構成犯罪，則轉送公共服務委員會給予紀律處分。
- (2) 就調查面而言，貪污調查局調查一切公私部門的貪污案件，及一切調查中揭發的其他案件。防止貪污法令授予調查局官員、警察所有的調查作為包括：逮捕權、搜查和扣押權、傳召文件、銀行帳戶和股票戶口的權力、審閱銀行文件、從所得稅審計長獲得資料的權力。此外，在接受貪污調查的人士，無權保持緘默，而有法令上的義務要將他所知道的一切資料提供給貪污調查局官員，而且該資料可作呈堂證供。
- (3) 調查案件之來源多由民眾主動檢舉，少數由該局情報組蒐集，當案件調查結束後，若無要求則不一定會主動提供結果予陳情人。一般而言，陳情人可上網主動提供資料、聯繫方式，再由貪污調查局主動聯繫接觸時間，但不與調查員接觸。而嫌疑人部分，則請渠至局內，由調查員當面問話、記錄及簽名，作成書面口供交總檢察署。

- (4) 在調查統計上，貪污調查局一年的調查案件大約少於 200 件，每件調查案之調查技術不足時將列入紀錄，交由訓練部門檢討並加強。案件的調查期限則不一，簡單的案件可能 1 至 2 天結案，一般案件限期 6 個月，否則延遲過久則須向總檢察署報告；較複雜的案件則須合併 5 組調查員合作查案。



貪污調查局與社區之互動圖片，包括辦理學生學習之旅、參訪展覽，主辦傳播媒體、基層領導者的座談會議等

圖片來源：貪污調查局, Swift and Sure Action-For decades of Anti-Corruption Work.

## 6. 預防宣導策略

- (1) 就預防面而言，貪污調查局兼顧防貪措施與倡廉宣傳，其檢討政府部門和公共機構的工作和程序，並建議改善措施，以減少貪污機會。其次，邀請社會團體、學生與國際團體到該局參觀和參加反貪研討；此外，貪污調查局也為其他部門提供防貪背景審查服務，以確保貪污腐敗分子不能進入公共服務機構或被指派到政府機構任

要職。因此，貪污調查局定期為政府部門、法定機構及政聯公司雇員進行防貪講座，也定期為新聘員工或在職人員的道德日、服務日舉辦防貪講座。

- (2) 在教育方面，貪污調查局舉辦學生學習之旅，灌輸學生對於新加坡成就的歸屬感、侷限、挑戰和機會，藉由教師和學生的拜訪，使其了解如何打擊貪污腐敗。此外，也灌輸學生健全的道德原則，鼓勵年輕人為公眾服務以建立公民意識。甚至，在中學的好公民與道德觀的教材裡，也灌輸廉潔的價值觀。
- (3) 此外，對於私部門的宣傳，貪污調查局也聯繫商界，參與華馬威-新加坡董事會、新加坡工商聯合總會的企業管理與董事職責及研討會等，並聯合李光耀公共政策學院，主辦反貪污執行員課程。此外，更不乏國際聯繫及參與相關組織，更為各地區反貪官員舉辦研討會及相關課程。

## 7. 工作成效

國際透明組織 (Transparency International) 於 2005 至 2007 年，針對全球 150 個國家的貪污程度進行專家評估及民意調查，並公布世界各國「貪腐印象指數 (Corruption Perceptions Index, CPI) 或稱清廉指數」中，新加坡分別排名第 5、5、4 名<sup>5</sup>。(排名越高，表示貪腐印象越低)。2010 年新加坡 CPI 指數更與丹麥、紐西蘭以 9.3 的高分並列清廉榜首。

---

<sup>5</sup> 資料來源：National Goals Global Perspectives. The Singapore Public Service. 2008

### 2010年國家清廉度指數排名

國際透明度機構-最廉潔國家排名 2010		政治與經濟風險諮詢機構-最廉潔亞洲經濟體排名 2010	
國家	排名	經濟體	排名
紐西蘭	1	新加坡	1
丹麥	1	澳洲	2
新加坡	1	香港	3
芬蘭	4	美國	4
瑞典	4	日本	5
加拿大	6	澳門	6
荷蘭	7	韓國	7
瑞士	8	台灣	8
澳洲	8	馬來西亞	9
挪威	10	中國	10
		印度	11
		泰國	12
		菲律賓	13
		越南	14
		柬埔寨	15
		印尼	16

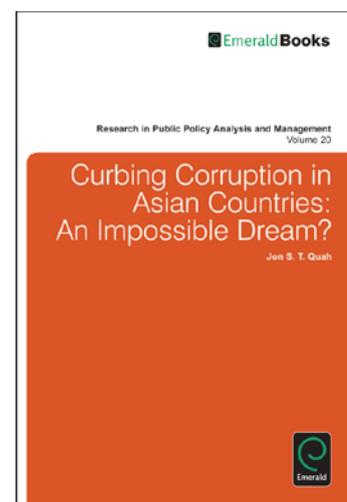
2010 國家清廉度指數排名，新加坡與紐西蘭、丹麥同列第 1 名；新加坡亦列亞洲最廉潔經濟體第 1 名。

資料來源：新加坡貪污調查局參訪簡報資料。

### (三)柯教授受田

#### 1. 柯教授受田(Dr. Jon S. T. Quah)簡介

柯教授受田（新加坡人）為當前亞洲知名之反貪腐研究權威，曾任職新加坡國立大學政治學系教授，及亞洲政治科學論叢（Asian Journal of Political Science, AJPS）主編。渠於 1977 年開始，針對亞洲貪腐問題展開跨國比較研究，發表相關論文等身，專書包含《抑制亞洲貪腐：六國之比較研究》（Curbing Corruption in Asia: A Comparative Study of Six Countries）、《抑制亞洲貪腐：一個不可能的夢想？》（Curbing Corruption in Asian Countries: An Impossible Dream?）等，其研究領域包含：新加坡行政革新、亞洲各國



公共管理、政府治理、新加坡反貪政策等議題。茲將柯教授學經歷簡述如下：

(1) 學歷：

- 甲、新加坡國立大學政治科學系學士，1969年6月畢業
- 乙、新加坡國立大學政治科學研究所社會科學碩士，1971年3月畢業
- 丙、佛羅里達州州立大學公共行政學博士，1975年6月畢業

(2) 現職工作內容：

- 甲、反貪策略顧問
- 乙、亞洲公共行政協會副會長（2010年1月30日當選，任期2年）

(3) 經歷：

- 甲、擁有36年餘對於亞洲國家公務員體制改革和政策分析等經驗
- 乙、新加坡國立大學政治科學系代理主任、教授（2007年6月30日退休）
- 丙、新加坡國立大學政策研究所副所長、代理所長
- 丁、新加坡國立大學教師教學卓越獎評選委員會委員
- 戊、新加坡國立大學紀律委員會委員
- 己、亞洲政治科學期刊共同編輯

(4) 獎項與榮譽：

- 甲、夏威夷東西研究中心文化研究所學者獎
- 乙、哈佛大學哈佛燕京學者研究獎
- 丙、新加坡警政署署長高表揚獎
- 丁、新加坡國立大學長期服務獎

戊、新加坡犯罪預防理事會長期服務獎

## 2. 柯教授對清廉制度之看法與建議

### (1) 強而有力的法令規章

新加坡有效的肅貪法律主要為 1960 年國會所通過的「防止貪污法令 (prevention of corruption ACT Chapter 241)」。該法第 241 章廣泛地詮釋了貪污腐敗行為的定義及授予貪污調查局官員更大的調查公共和私營部門腐敗行為的權力；而貪污、販毒及其他嚴重罪行 (利益充公) 法令 (corruption, drug trafficking and other serious crimes 「confiscation of benefits」 ACT) 中，則授權法庭和貪污調查局官員凍結或沒收貪污者源於貪污行為的所得收益或資產和洗黑錢的勾當。

根據溫長明教授 (新加坡總檢察長, 2008-2010) 表示，此法令具有兩大目標，包括減少貪污的機會及加重對貪污罪名成立的懲罰。

此外，新加坡政府訴求一有效的反貪污法律，也是作為反貪污策略之一，其中的關鍵性條款如下：

甲、行賄者與受賄者將同樣受到懲罰。這確保交易雙方都受到法律制裁。無論交易是在新加坡境內或境外進行，只要違法者是新加坡公民，便受此法的管轄。

乙、除了金錢上的賄賂，這項法令將賄金的定義加廣，包括其他非錢財的賄賂，並包括任何一項恩惠、利益或服務。將定義擴大能確保人們不會透過尋找法令的漏洞去行賄。

- 丙、公職人員接受的任何賄金都能被視為貪污所得，觸犯者必須向法庭證明所接受的賄金非貪污所得。這將能確保公共服務的清廉。再者，在審訊中，法庭可將與被告收入不相稱的資產，當作是貪污所得的佐證。
- 丁、任何與政府或公共機構合約有關的貪污罪行刑罰將被加重。從而傳遞不會縱容任何牽涉到政府同流合污行為的明確訊息。
- 戊、除了罰款及監禁，法庭還可以命令觸犯者，交出相等於貪污所得的賄款。此外，還有其他法令可以沒收貪污所得的利益，而貪污收益的洗錢活動也被列為刑事罪。

## (2) 調查職權涵蓋公私部門

新加坡貪污調查局職權調查包含公私部門，以維護公共服務的完整性並鼓勵私部門廉潔治理。其主要職責雖在防止貪污腐敗行為，但在貪污調查中若發現其他罪行，依法亦有權力介入調查；而除了案件貪污調查以外，也致力於防杜貪腐。新加坡貪污調查局對於容易產生貪腐的公私部門之工作流程及方法進行審查，針對現有行政系統弱點提出補救和預防措施。此外，也會定期安排講座及研討會，以灌輸公職人員正確的貪污觀念。

## (3) 政府對清廉制度人力與預算之挹注

新加坡貪污調查局之人力資源自 1952 年成立以來由原本的 5 人增至目前 138 人(88 位調查人員及 50 位行政人員)，人力資源增加情形詳如表 1，而新加坡貪污調查

局之年度預算，自 1978 年的 1,024,370 星幣至 2011 年之 34,073,400 星幣，人力及預算均不斷成長，再加上為政者之政治毅力，此係新加坡位居亞洲首屈一指之廉政國家重要因素。

年度	人力配置
1952	5
1959	8
1963	33
1965	36
1970	50
1976	61
1980	69
1998	79
2000	84
2005	82
2007	89
2008	86
2009	90
2010	138
2011	138

1952 至 2011 年新加坡貪污調查局人力配置情形表

資料來源:柯受田教授簡報資料

#### (4) 對台灣廉政業務之建議

甲、多頭馬車應統一:目前台灣政府體制有關反貪或廉政之單位，包括新近成立之廉政署、法務部調查局、政風單位、檢察署等，多頭馬車且彼此缺乏協調，功能重疊，在資源有限的情形下，稀釋反貪及清廉作為。

乙、定罪率太低:以 1991-2002 年司法審查案件 841 件

中，445 件(52.9%)未起訴，187 件(22.2%)判無罪，209 件(24.9%)判有罪，因此，就定罪率而言僅約 25%，無法達到有效嚇阻。

丙、提升行政效率：據世界銀行 2011 年的調查，台灣存在嚴重的官僚體系，建立反貪及清廉政府，制定彈性化體制、減少繁文縟節、縮短公文流程，方能澈底提昇行政效率。

丁、掃除黑金：依據新加坡法令規定，曾有犯罪紀錄者不得擔任公職候選人，且嚴格執行，而台灣雖有相似規定，然在執行面卻未從嚴辦理，對於資格不符或犯罪定讞者，常有其他漏洞得以登記參選，並於獲選後，不受起訴等規定，執政者應貫徹執行嚴刑峻法，不得讓非法者遊走法律邊緣，在似是而非的空間鑽得生存之路。

#### (四)新加坡總檢察署<sup>6</sup>

##### 1. 組織及職權



##### 新加坡總檢

察署由總檢察長主理。根據《新加坡憲法》規定，總檢察長的職責是“就總統或內閣隨時交付給他的法律問題向政

<sup>6</sup> 資料參考新加坡總檢察署官網、簡報資料與交流內容，另參考 LEGAL SYSTEMS IN ASEAN - SINGAPORE CHAPTER 5 - LEGAL PROCEDURE (CRIMINAL)、行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書：九十二年度檢察官赴新加坡考察報告、  
[http://city.udn.com/57039/2396447?tpno=170&cate\\_no=68521#ixzz1TTrix2aX](http://city.udn.com/57039/2396447?tpno=170&cate_no=68521#ixzz1TTrix2aX) 網站、  
<http://wenku.baidu.com/view/458a0962ddccda38376bafae.html> 網站及  
[http://www.iias.sinica.edu.tw/upload/webstyle\\_default/20090705-4-1-2.pdf](http://www.iias.sinica.edu.tw/upload/webstyle_default/20090705-4-1-2.pdf) 網站

府提供意見，完成總統或內閣分配給他的其他法律任務，以及履行根據本憲法或任何其他成文法律所授予的職務。”在總檢察長的統一領導下，總檢察署下設刑事檢控司、民事司、國際事務司、法律草擬司、法律改革與修正司五個法律部門和一個行政支持部，各部門分別行使一定的職權。

#### (1) 全面獨立的刑事檢察權

- 甲、刑事檢察權由刑事檢控司具體負責行使。刑事檢控司的宗旨是「在檢控違法者時實行公平無私的方針以促進公正的刑事法制」，其職權相當全面，且獨立性強。
- 乙、指揮偵查。新加坡的刑事偵查工作根據分工的不同，分別由刑事調查局、中央肅毒局、貪污調查局、移民局、關稅局、商業事務局等執法機關負責，檢察官不從事任何調查工作。有關偵查機關偵查完畢後將證據移送總檢察署審閱，如主控官審閱後認為證據不充足，可指示偵查機關終止調查，也可指示偵查機關從不同角度作進一步調查。
- 丙、新加坡的法律沒有對退回補充偵查作次數限制，偵查機關再次移送審查時，主控官仍可根據情況作出終止調查或繼續調查的指示。對於主控官的指示，偵查機關必須執行。
- 丁、批准檢查。對於貪污罪行，總檢察長認為必要時，可以發布命令，授權貪污調查局局長或特別調查官檢查任何銀行帳戶、股份帳目、費用帳目以及銀行保險箱等。
- 戊、指導檢控與審查起訴。新加坡的刑事案件，除輕微犯罪行為得由當事人向初級法院推事庭提起外，一般而

言，犯罪行為均屬公訴案件。<sup>7</sup>公訴案件又分為偵查部門檢控的案件和總檢察署檢控的案件。受過去英國法律文化傳統的影響，新加坡員警可以行使一定的公訴權。按照法律規定，對“不可逮捕的犯罪行為”或刑期在三年以下的輕罪案件，偵查機關的部門檢控官在獲得總檢察長的同意後，可以直接向初級法院起訴並出庭公訴。對於這部分案件，刑事檢控司負有指導檢控職責。

- 己、對於其他嚴重犯罪行為或總檢察署認為需由其提控的罪案，偵查機關必須移送總檢察署由主控官（包括總檢察長、副總檢察長、副檢察司）審查起訴。主控官在審查起訴時擁有較大的裁量權。對於初犯、家庭環境差的學生和身患重病的嫌犯，主控官有權視情況決定不予起訴。對於行賄與受賄犯罪，主控官有權根據指控犯罪的需要決定是起訴行賄人還是受賄人，而將另一方作為污點證人不予起訴。向哪一級法院起訴，主控官也有一定的裁量權，但一般而言，普通刑事案件應向初等法庭起訴，而謀殺、販毒、強姦、綁架等嚴重刑事犯罪案件則應向高等法院起訴。
- 庚、撤銷、減輕、修改控狀。按照新加坡的法律規定，嫌犯被警方或主控官提起公訴後，其代表律師可以為其向總檢察長建議撤銷控狀或減輕控狀。總檢察長或其屬下的主控官有權根據案情和法律斟酌處理，既可以拒絕，也可以接受律師的建議修改和減輕控狀，甚至

---

<sup>7</sup> 新加坡依據其憲法(Constitution of the Republic of Singapore)第三十五條第八項及刑事訴訟法(Criminal Procedure Code)第三百三十六條第一項、第三項、第四項及第七項之規定可知，該國之刑事訴訟制度是採公訴獨占主義，由總檢察長即 Attorney-General(下稱 AG) 依法行使提起公訴(即刑事訴訟法所稱之公訴人 the Public Prosecutor)裁量權、實行公訴及撤回起訴等權限，AG 得授權任何公務員或私人(any officers or persons)行使其依刑事訴訟法或其他成文法所賦與渠之權限。

還可以撤銷控狀以中止訴訟程式的進行，且勿需向法庭說明理由。但如果主控官能夠證明被告人在請求撤銷控狀或減輕控狀時提供了偽證，則可以向法庭加控被告提供假證罪。

- 辛、 出庭支持公訴。對於總檢察署提起公訴的案件，總檢察長或其屬下的主控官應當出庭支持公訴。一般只有關係到公共利益的重大刑事案件，總檢察長才會出庭。
- 壬、 提起上訴。新加坡的刑事案件實行兩審終審制，控辯雙方一方不服一審判決的，均可提出上訴。但即使一審或二審判決被告無罪，也不會對主控官帶來任何不利的後果。
- 癸、 此外，為特赦請願書草擬意見，就刑事案件的事務為執法機構、政府部門和法庭提供建議，就引渡與相互法律協助的事務提供建議，就新加坡同意加入的國際條約（公約）下的法律責任問題提供關於刑事法律方面的意見，審查並協助草擬所提議的刑事法規修正案，處理申請私人刑事訴訟法令的申請等，也是刑事檢控司的職責。

## (2) 廣泛的民事檢察權

- 甲、 「通過明智穩妥的意見與代表政府，來加強新加坡的法治章程與良好的管理原則」，是新加坡總檢察署民事司的工作宗旨。因此，民事司的職權範圍也非常廣泛。
- 乙、 處理所有涉及政府的民事訴訟。在公民對政府提起民事訴訟時，總檢察長要代表政府應訴；政府對侵害國家或公共利益的公民提起訴訟時，總檢察長要代表政

府起訴；對涉及政府的不當民事判決，總檢察長要提起上訴。總檢察長也可以指派民事司的官員出席法庭，履行應訴、起訴或上訴的職責。

丙、處理涉及政府的民事非訴訟事宜。包括代表政府參與有關的調解、仲裁、紀律處分，為政府取回欠債等。

丁、為政府提供民事法律諮詢和服務。包括為政府部門的所有民事事項提供意見、草擬法律等。政府的經濟和行政管理部門遇到法律問題時也可以要求總檢察署提供法律幫助，民事司有責任出具法律意見、審查法律或直接參與解決難題。

戊、代表政府行使有關管理等其他方面的職能。包括審查為取得律師資格的申請，擔任慈善機構的保護者，在領養事項方面擔任訴訟監護人等，也是民事司的職責。

### (3) 國際事務參與權與參謀權

新加坡總檢察署具有廣泛的國際事務參與權，該權力由國際事務司負責行使。國際事務司的工作宗旨是「通過有效的實行與應用國際法來保護與促進新加坡的國際利益」。其具體職責包括向政府部門與法定機構提供關於國際貿易、航空和海事等國際事務領域的法律意見，代表新加坡參加有關國際會議、國際談判和國際爭端調節並草擬和洽商協定，審查條約並提供有關意見，在國內實現新加坡的國際責任方面提供協助和意見等。

### (4) 法律草擬與審查權

在新加坡，所有的法案及規章均由總檢察署的法律草擬司負責草擬與審查。「草擬簡明和精煉的法規以實現國會的意向」是法律草擬司的工作宗旨和主要職責。因此，法律草擬司的官員要經常列席國會召開的會議，

對國會議員和政府內閣成員提出的有關法律問題進行解答。此外，法律草擬司還負責為法令的法定詮釋等法律事務提供意見，為國會、政府部門及法定機構提供關於政策的法規建議，協助法律修正與更新法規，建立和維護法規資料庫和新加坡法規網站等。

#### (5) 法律改革與修正建議權

負責法律改革的研究工作和參與修訂法律，也是新加坡總檢察署的一項重要職責，由法律改革與修正司具體負責。「考察與改革法律以應付新加坡與其人民在 21 世紀的需要，並更新新加坡的法規以使法律統一、現代化和簡約」是法律改革與修正司的工作宗旨，包括提出改革法律的建議，建立與經營關於法律發展的資料庫，參加關於法律改革的磋商，負責在法律改革方面與政府、團體及大眾的聯絡，以及與外國法律改革機構和有關國際機構的聯繫等，均屬法律改革與修正司的職責。

#### (6) 行政支援與內部管理權

行政支援部主要負責總檢察署的人事、財務和公共事務管理工作。包括人員的准入、晉升、調職、辭職和個人檔案的管理等人事行政事務，預算、收款、付款和財物檔案的管理等財務行政事務，以及總檢察署的裝備、電腦綜合系統、案件檔案系統和法律、法規、條約的檔案管理等公共行政事務，均屬於行政支援部的職責。

綜合總檢察署各部門的職責，新加坡檢察機關的職權範圍相當廣泛，承擔著國家公訴人、政府和國會的法律顧問與律師、新加坡國家國際利益的維護者等多重職責。

## 2. 新加坡檢察官的選任和管理

- (1) 新加坡的檢察官包括總檢察長、副總檢察長和副檢察司。總檢察長由總統根據總理的建議從具有擔任高等法院法官資格的人員中任命。總檢察長是新加坡政府的首席法律顧問，是全國最高的執法官，其地位僅次於高等法院首席法官，高於高等法院其他法官。總檢察長的權力和地位受《新加坡憲法》保障，只有在總檢察長因健康等原因不能履職或行為不檢或經特別法庭（由首席法官和首席法官為此目的任命的兩名高等法院法官組成）同意的情況下，總理才可提議並由總統免除總檢察長的職務。總檢察長實行任期制，但其任期由總統酌情決定，可以連任，不受屆數的限制。總檢察署的其他檢察官由新加坡法律服務委員會從大學法律系畢業且通過招錄考試（包括筆試和面試兩個階段）的人員中擇優選任。
- (2) 法律服務委員會由首席法官、總檢察長、公共服務委員會主席、一名高等法院法官和不超過兩名公共服務委員會的成員組成，主席由首席法官擔任。
- (3) 法律服務委員會是專門負責管理法律服務人員的機構，其主要職責是委任、調遣法律服務界（包括初級法院和總檢察署、律政部、所得稅管理局等政府部門）的法律官員，以及對法律官員進行考核、監督，有權決定法律官員的升遷、紀律處分甚至開除。
- (4) 按照新加坡《律師法》的規定，政府部門中凡是具有律師資格的人員和其他法律官員都被視為政府的法律服務人員。從身分來講，總檢察署的所有檢察官均是新加坡的政府律師，承擔著公訴、提供法律服務等政府律師職責。因此，所有檢察官均得由法律服務委

員會任命。法律服務委員會委任的檢察官雖然屬於國家公務員，但管理上與一般公務員有很大區別。

- (5) 新加坡檢察官的管理由法律服務委員會負責。每年總檢察署各法律部門的負責人都要集中對每位檢察官的工作情況作出評估，再將評估結論報總檢察署，總檢察署對檢察官的使用和晉升提出建議，由法律服務委員會審核同意後，報公共服務委員會審定。
- (6) 法律服務委員會根據檢察官的工作表現及任職經歷，可調檢察官擔任初級法院法官（新加坡檢察官與初級法院法官的界限並不明顯，同屬公務員序列），也可向總統推薦並由總統委任其為高等法院法官。而總檢察署其他人員的管理則不由法律服務委員會負責，而是直接由公共服務委員會負責，與政府部門一般公務員的管理相同。

### 3. 五大特點突顯檢察權威

經過多年的發展，新加坡檢察制度已經形成了自己鮮明的特色。主要表現在以下五個方面：

- (1) 檢察機關是支持政府依法治國的基石。

新加坡總檢察署的職權範圍相當廣泛，除刑事和民事檢控權外，為政府和相關機構提供包括刑事、民事、國際等方面的法律諮詢和服務是新加坡總檢察署及其各業務部門的一項主要任務。行政部門對執法中遇到的法律疑問可以向總檢察署請求釋義，總檢察署也有權監督國家行政部門的執法行為並向政府部門提供法律意見，政府部門必須按照總檢察署提供的意見處理行政事務。總檢察長是所有政府部門的法律代表，公民若起訴政府，即起訴總檢察長，這與我國的檢察機關是國家的法律監

督機關的性質有所區別，總檢察署的工作職能與我國檢察機關職能存在很大差異。

(2) 檢察機關的獨立性較強。

總檢察署雖納入政府行政系統，但實際上是一個獨立的法律機構。一則檢察官的任免和管理由法律服務委員會負責，獨立於其他政府部門，檢察官只遵循總檢察長的領導。二則總檢察署依據法律和公正程式獨立行使職權，辦理案件不受政府或個人的干涉，也不必向任何機關和個人報告工作。在刑事檢控方面，檢察官對案件是否提控享有絕對的權力，偵查機關不得持有異議；為減輕被告的刑罰，檢察官可以在製作控狀時有意改變事實，法官亦不得更正。在法律諮詢和法律幫助方面，總檢察署依據法律向各政府部門提供獨立的法律意見，不受行政首長的干涉與社會輿論的左右，且極具權威。

(3) 檢察官擁有較大的自由裁量權。

尤其是在刑事檢控方面，主控官對罪案不僅有權視情形決定起訴或不起訴，還有權進行辯訴交易，如對於污點證人主控官可以不起訴為條件，換取其出庭作證。對於已經向法院起訴的案件，主控官也可以根據情形修改、減輕甚至撤銷控狀。檢察官不僅擁有較大的自由裁量權，而且還享有司法豁免權。新加坡不實行錯案責任追究制度，法官和檢察官不會因辦錯案件受到責任追究，也不得因相關司法行為被民事起訴。

(4) 檢察官和行政支援人員實行分類管理。

所有檢察官均由法律服務委員會管理，而行政支援人員的管理則直接由公共服務委員會負責。在薪金的發放標準上，檢察官與行政支援人員也有區別。檢察官和法

官的薪金由法律服務委員會根據私人律師的收入狀況決定，大體與私人律師的年均收入相當或略低，公務員的薪金收入普遍較高，但檢察官、法官的薪金收入更高一些。行政支援人員的薪金標準則由公共服務委員會決定，與一般公務員相同，普遍較檢察官低。在新加坡，檢察官的業績考核、職務晉升和年終獎金的分配不實行民主評議和投票打分，而是由行政首長直接決定。

(5) 檢察機關的工作效率高。

總檢察署是新加坡唯一的檢察機關，人員總共不到200人，卻承擔著包括國家公訴人、政府和國會的法律顧問與律師、新加坡國家國際利益的維護者等在內的多重職責，工作面向廣量大，辦事效率高。究其工作高效的原因包含下列三項：

第一，檢察官的高素質是高效率的基礎。新加坡特別重視法律服務人員的整體素質。新加坡的法律服務委員會以任人唯賢為標準，負責統一聘任法律官員。總檢察署的檢察官均是由新加坡法律服務委員會通過嚴格的筆試和面試從大學法律系畢業的人員中擇優選任的。

第二，高科技的網路服務為高效率創造了條件。不僅新加坡總檢察署在本身的工作範圍內實現了高度的電腦化，而且還與法院、律師和政府部門建立了可用於呈遞訴訟文書和直接溝通的電子資料庫系統，總檢察署還帶頭設立了可調查案件進展情況的罪刑公證系統，司法機關和各法律服務機構共同設立的法律網路系統也給檢察官收集和查詢國會立法、普通法和司法案例等法律資料提供了方便。

第三，靈活機動的「搭檔」機制進一步提高了辦案的效率。在刑事檢控司，主控官（副檢察司）與檢察司助理（協助主控官處理刑事案件但不出庭）大體是按照 2 比 1 的比例配備的，但並沒有固定。每一名檢察司助理都為所有的主控官服務，既避免人力資源的浪費，又減少了不出庭工作人員的比例，還可以促進不出庭工作人員不斷提高專業水準和服務品質。

#### (五)馬來西亞反貪污委員會<sup>8</sup>

##### 1. 組織架構

馬來西亞反貪污委員會（Malaysian Anti-Corruption Commission）是隸屬於總理辦公室管轄下的組織之一，主要是受財務和人員因素的影響，該委員會每天的業務係在反貪污委員會主席（首席委員）監督下進行，不受任何黨派干預。



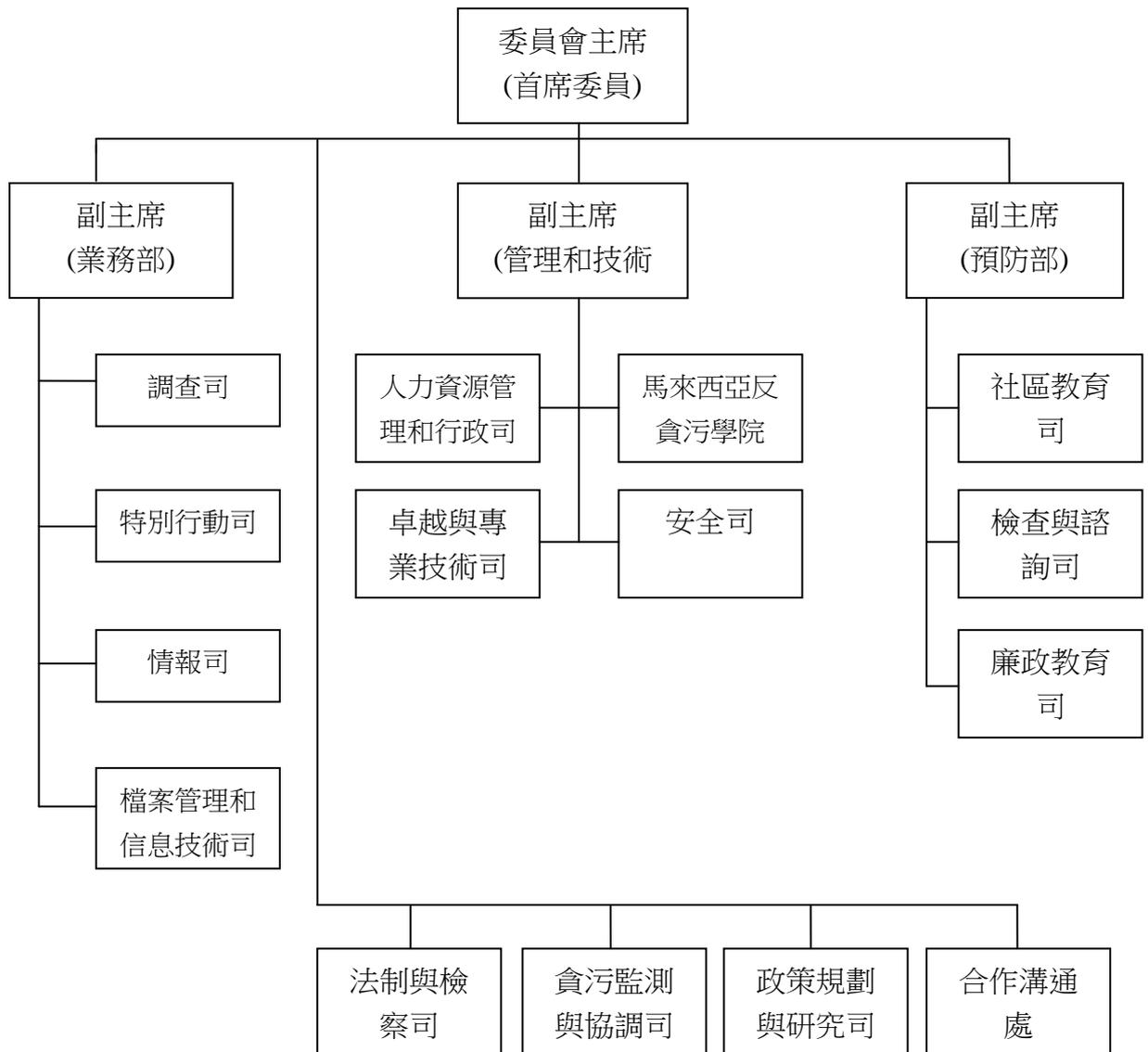
馬來西亞反貪污委員會成立的目的，是為了滿足馬來西亞民眾對反貪污環境的渴望，希能朝向產生一個廉政的政府機關；該委員會是由馬來西亞前總理敦阿都拉巴達威倡議下成立，以配合鏟除馬來西亞貪污風氣的政治理念。

馬來西亞反貪污委員會法於 2009 年 1 月 1 日正式施行，依據該法第 2 條規定，反貪污委員會的主要宗旨是鼓勵公共領域與私人企業塑造廉潔及可信賴的行政流程，並且教育執法單位、公務員及一般社會大眾有關「貪污」的定義，以及貪污對公共服務、私人企業及社會大眾所產生的各項弊端。

馬來西亞反貪污委員會係由主席（首席委員）領導，其總部共設有 13 個司、1 個學院及 1 個處；此外，馬來西亞反

<sup>8</sup> 資料參考自馬來西亞反貪污委員會官網、馬來西亞反貪污委員會簡報資料與交流內容，及參考 [http://www.ias.sinica.edu.tw/upload/webstyle\\_default/20090705-4-1-2.pdf](http://www.ias.sinica.edu.tw/upload/webstyle_default/20090705-4-1-2.pdf) 網站。

貪污委員會在州下設立委員會分部，分設 15 個辦公室，並受州元首監督。馬來西亞反貪污委員會總部組織架構如下：



馬來西亞反貪污委員會組織架構

資料來源：翻譯自馬來西亞反貪污委員會官網(<http://www.sprm.gov.my>)

- (1) 調查司：主要從事對抗貪污犯罪的調查，為馬來西亞反貪污委員會核心功能部門。依 2009 年反貪污委員會法令第 7 條規定，賦予該司具有以下職權：接受及考量任何相關於該法令下貪污罪行的投訴，並依法調查；追蹤及調查任何被懷疑觸犯法令下之貪污罪行的陰謀企圖；研究公部門系統與程序運作，發覺可能衍生貪污行為的系

統與程序，並促使其改進與重新評估；指導、勸告及協助任何人消除貪污的方法；勸告公部門主管人員適當地更改工作程序、制度或流程，促使公部門有效履行其責任，提供良好的公共服務，從而降低貪污事件發生的可能性；教育民眾對抗貪污風氣；獲取並維持民眾對反貪污委員會打擊貪污行為之支持。

- (2) 特別行動司：該司於 2010 年 4 月 15 日成立，負責調查行政機關各部門局長、副秘書長、主任、副主任等級與職系之人員，直接向反貪污委員會副主席（業務）負責。
- (3) 情報司：情報司是馬來西亞反貪污委員會中十分重要的一個部門，該司是聯邦與州政府訊息傳遞的中心，從多樣化的資源、方法與最新的科技蒐集各項有用的資訊。
- (4) 機密登記司：該司置司長 1 名，直接對反貪污委員會主席負責，2010 年 3 月 10 日資訊科技與通訊科併入該司，2010 年 5 月 17 日更名為「檔案管理及信息技術司」。該司的主要業務在於接收和處理所有資料、投訴與機密的文件，並對之為完整性的審查，提供有關的統計資料數字予馬來西亞反貪污委員會，此外，該司亦負責提供技術援助和諮詢服務，協助解決民眾連接至反貪污委員會網站等電腦系統相關問題。
- (5) 人力資源管理與行政司：該司主要係負責馬來西亞反貪污委員會行政、人員甄補、服務、財務、會計及政策發展等事宜，可再細分為組織與能力發展分部、人力資源管理與研究分部、一般行政分部、財務與會計發展分部。
- (6) 卓越與專業技術司：該司於 2008 年 8 月 1 日劃分三個分支單位（紀律管理、法規、程序完整單位），該司主要功用在於執行所有反貪污委員會監管指示和有關紀律和程

序，以確保公務人員遵從。

- (7) 馬來西亞反貪污學院：該學院的建立是為了提高反貪污委員會人員的能力與敬業精神，該學院準備了許多各個領域的課程，例如調查，檢控，情報，預防，財務管理，安全，領導，培訓教員和資訊技術等，這是為了配合政府反貪污的政治意圖，希能透過該學院的培訓方案，讓反貪污委員會的人員更加有能力履行其職責，並更有效率、更迅速的打擊貪污。該學院希做為亞太地區主要的反貪污培訓中心，此學院的建立，也反映出貪污問題的嚴重性，以及馬來西亞政府承諾打擊貪污的決心，並作為其對聯合國反貪污戰爭的貢獻。
- (8) 安全司：該司主要業務在於充分保護馬來西亞反貪污委員會的安全性，包括對該委員會資產、人員、文件、業務操作系統的保護與控制。
- (9) 社區教育司：該司主要係負責進行社會教育活動，教導民眾反貪污的信念，藉以獲取及維持民眾對馬來西亞反貪污委員會打擊貪污行為的支持。
- (10) 檢查與諮詢司：主要係審查公部門的實務運作、系統與流程及容易產生貪污行為之情形，該司必須找出行政上可能促成貪污或不當行為的弊端，並且提出改善與建議，協助公部門、政府機關組織、私人企業消除貪污發生之可能。
- (11) 廉政教育司：負責加強馬來西亞政府組織高層對廉政的政治意念並落實執行，負責推動總理對有關馬來西亞貪污問題的各项事項。
- (12) 法制與檢察司：該司主要係對意圖從事貪污、濫用權力的行為向法院提出告訴，起訴內容必須相當完整且須

符合法令規定，有充足的證據得以證明，該司會詳細檢閱調查報告並提出進一步的指示或行動。

- (13) 政策規劃與研究司：該司主要係協助高級管理人員對馬來西亞反貪污委員會政策規劃和協調手段的研究，透過協調和監測的方式，制定策略性規劃、實務專業運作和有效的訓練計劃，藉以達到消除貪污、循私舞弊和濫用權力之情形。

## 2. 相關委員會及小組

原則上，馬來西亞反貪污委員會主席由最高元首經總理的提名建議下委任，其具有相當於副檢察司的權力；該委員會的活動受公眾監督，並由 2 個獨立委員會（反貪污顧問理事會及反貪污特別委員會）及操作評估、貪污防範和諮詢小組監督。倘馬來西亞反貪污委員會官員如有觸犯任何不在刑事案件範圍內的不當或錯誤的行為，都可以直接向投訴委員會提出投訴。

- (1) 反貪污顧問理事會：由最高元首委任至少 7 名廉潔的委員，負責對馬來西亞反貪污委員會的政策及策略給予規勸，同時監察及推薦該委員會的建議予馬來西亞反貪污委員會，朝向提升該委員會的行政效率與績效。
- (2) 反貪污特別委員會：從上議院及下議院遴選 7 名委員，受最高元首委任，負責推動總理有關馬來西亞貪污問題的各方面事項，並且對馬來西亞反貪污委員會的常年報告和反貪污顧問理事會的評估，作出檢查、評論、要求講解及解釋。
- (3) 投訴委員會：由部長委任 5 名以內之成員，負責監察反貪污委員會處理有關該委員會官員被指認觸犯非刑事案件行為的投訴，同時鑑定反貪污委員會任何可能引起外

界投訴的工作程序弱點，並且建議作出任何增添或修正。

- (4) 操作評估小組：由 7 名專業人士組成，依總理的行政命令委任。該小組負責研究反貪污委員會的調查報告和副檢察司的報告結果，並且規勸及建議可提升調查素質的步驟。
- (5) 貪污防範及諮詢小組：由 7 名擁有特定經驗人士組成，依總統的行政命令委任。該小組負責規勸馬來西亞反貪污委員會實行社會教育活動、諮詢有關公共領域與私人企業服務的行政流程、制度和工作程序的活動，同時觀察其成效。

### 3. 打擊貪污策略

馬來西亞反貪污委員會採用防範策略、激勵與教育策略、執法策略等三管齊下的策略，打擊貪污及相關罪行。

- (1) 防範策略：主要係培養公共機構與私人企業的廉潔及公信力，杜絕貪污風氣。該策略係針對監察處理有貪污行為的公共機構之行政程序、系統與流程，並規勸公共機構與私人企業主管，以改善有關系統及工作程序，從而消弭有任何貪污罪行發生的空間與機會。包括改善服務計畫、增加人員的專業知識與水平、財政撥款的支持，並與國際反貪污組織和大眾傳播媒體合作。
- (2) 激勵與教育策略：其目的在於獲取及維持公眾的支持打擊貪污罪行，強調教育民眾擁抱高尚的情操，防止貪污的發生。包括利用新聞媒體及廣泛大眾傳播通訊，傳遞有關貪污弊端的相關訊息；推動社會聯繫活動；與政府機關、有利益關係的政府公司及非政府組織分享專業資訊。

- (3) 執法策略：主要是更新反貪污法等相關規定，包括強制性監禁，轉移舉證責任、對貪污犯沒收貪污所得與資產，對惡意控訴者的調查，這些都是為了要澈底打擊貪污行為的措施。目前馬來西亞反貪污委員會執法策略上，是根據情報作出調查、給予其他反貪污政府組織相關法律方面的合作、與國際大眾傳播媒體聯絡及使用最先進的技術科技調查貪污行為。

#### 4. 線上服務

馬來西亞反貪污委員會非常歡迎民眾提供相關貪污、賄賂、濫用權力等行為的相關訊息，民眾可以透過該委員會網站填具上開訊息，並可自行決定該訊息是否需保密（馬來西亞反貪污委員會提供民眾三種選擇功能：訊息及附件完全開放（即不加密）、訊息開放但附件加密、訊息及附件完全加密），但只有傳遞正常的訊息和中繼編碼的訊息能通過反貪污委員會所設置之即時消息系統，被該委員會所接收。

第一次使用馬來西亞反貪污委員會線上投訴貪污之功能，必須先註冊相關帳號、密碼與基本資料，嗣後即可輸入帳號與密碼登入系統提供反貪污委員會相關訊息。

#### 5. 功能與方式

馬來西亞反貪污委員會主要的工作目標是「防制和肅清任何形式的貪污、濫權及法律所禁止的瀆職行為」，其功能如下：

- (1) 蒐集及整理情資，並維護情報網絡。
- (2) 調查及追訴貪污及瀆職案件。
- (3) 與國內外其他機構維持良好的關係。

- (4) 對於現行政府行政程序和組織機構的缺失及漏洞，進行持續性的研究。
- (5) 準備懲戒報告，以代替刑事追訴或與追訴併行。
- (6) 進行升遷活動、授與獎賞、自願退休等審查。
- (7) 規劃與執行反貪污行動。
- (8) 規劃和實踐其他防貪措施，如與其他執行機關合作突檢等。

馬來西亞反貪污委員會服務憲章載明該委員會誓言毫無偏見地遵守現行法律規定，堅決且公平地遏阻與對抗任何形式的貪污犯罪。其採取的方式如下：

- (1) 致力於教育政府官員、私人企業、以及一般民眾有關反貪污的重要性，共同打擊犯罪。
- (2) 對所有合理告訴的貪污事實採取行動，同時對涉案的所有當事人儘速進行調查。
- (3) 進行有效的司法追訴，以確保正義的實踐。
- (4) 確保從政府機關、私人企業及一般民眾的當事人中取得有效且持續性的消息，對於檢舉貪污者及提供消息者，嚴格遵守保密的義務。

### 三、參訪國家公職人員財產申報制度簡介

#### (一) 新加坡公職人員財產申報制度簡介<sup>9</sup>

新加坡的公職人員財產申報制度，並未如我國訂定有公職人員財產申報法，而是在公職人員之行為紀律準則內規範。其應申報財產者所涵蓋的範圍與我國亦有不同，茲說明如下：

---

<sup>9</sup> 資料參考及訪問自新加坡公共服務部、貪污調查局及總檢察署之交流內容，另參考新加坡公務員之紀律規定，陳新民，國政研究報告，財團法人國家政策研究基金會(<http://www.npf.org.tw/post/2/1064>)及法務部98年「公職人員財產申報法施行成效檢討之研究」研究成果報告書。

1. 總統:新加坡對於國家元首法無明文規定須申報財產。
2. 部長

依據《部長行為準則》第 1 條規定，部長應申報個人利益。為了對付貪污與不明財產的可能指控，避免私人利益與公共責任發生衝突，每一位部長就職時，必須透過總理，向總統申報：

- (1) 其擔任部長及國會議員薪資以外之收入來源。
- (2) 其所擁有的資產，包括所有金融資產、不動產、在任何公司或執行專門業務的利益，及個人的其他重大資產。
- (3) 其金融負債，包括抵押貸款與借款。

《部長行為準則》第 2 條規定，部長若是任何專業公司或其他業務的合作夥伴，自上任時起，必須立即停止其有償執業或參與該公司事務的任何日常管理工作，但如停止從事此項業務，將使其專業證照或登記失效時，得准其從事之。部長不得以正式身分或顧問身分與營利事業有所關聯或接受其任何形式的款項，亦不得擔任任何有給職或無給職之公司董事職位，但以下情形除外：

- (1) 若總理認為部長為了國家利益擔任特定公司之董事或參與營利事業的任何相關活動，得許可之，但必須刊登於政府公報。(準則 2.3)
- (2) 部長得擔任以下事業或公司之董事或其他職位：
  - 甲、慈善事業。
  - 乙、私人公司。該公司的設立，是為保持私人家庭資產 或改善個人稅務，或進行妥適的房地產規劃，且與其所擔任之職務，無利益衝突之虞者。(準則 2.4)

部長應避免所有利益衝突，包括不得利用其職務影響力，支持其具有個人利益之任何企業、計畫或方案，除非有前述因國家利益而獲得總理許可的情形。(準則 3.3)

該準則也規範禮品與服務的收受。如果收受某人之禮物，將使部長陷於利益衝突之情事時，部長、其配偶、子女及其他同住家屬，即不得收受。但親朋好友的餽贈或價值不高的小禮物，則不在禁止之列，也不用列入申報。(準則 6.1-6.4)

部長財產申報時，無須申報配偶及受撫養之家庭成員之財產、利益或投資。部長如違反部長行為準則規定，未誠實申報財產，可能遭到免職處分，但準則本身只是行為倫理規範，並未具有法律效力。

### 3. 國會議員

新加坡國會議員並無申報財產之明文規定。雖然執政之人民行動黨對於該黨的國會議員，訂有內部的行為規範，但僅要求執政黨國會議員須向黨鞭申報擔任公司董事及酬勞，不必申報個人資產或投資。

### 4. 一般公務員

新加坡政府頒布之指導手冊(Instruction Manual)，訂有公務員「行為與紀律」準則(Conduct and Discipline)，其中第 135 條至第 139 條規定財產申報的對象、申報時間、申報項目、受理審查等事項，茲分述於下：

#### (1) 申報對象

新加坡所有從事公務之編制內常任官員均須申報財產。除申報人本人外，其配偶、受扶養之家庭成員之財產狀況，亦應申報。

## (2) 申報時間及項目

新加坡公務員於初任公職時，須辦理就到職財產申報，爾後每年1月2日須申報：

- 甲、申報人本人在公開上市或未公開上市公司的股份、房地產(自住房屋除外)等方面之利益及投資情況。
- 乙、申報其配偶、受撫養家庭成員及可能引發私人利益與公共利益衝突之利益與投資，特別是未公開上市公司之投資情形。
- 丙、財產申報細項包括申報人、申報人配偶及受扶養家屬所擁有之土地、房屋、汽車、船舶、航空器、一定數額以上的現金、存款、私人公司投資或公開上市公司股票、債權、債務、一定價值以上的家用設備、裝飾品、珠寶、首飾、古玩、藝術品、收藏品、信託資產、薪資所得以外達到一定比例或超過一定數額的其他收入等。
- 丁、公務員申報以上財產，應詳實申報財產名稱、價值、數額、來源、取得時間、估價方法、變動情況等，以供查核。

## (3) 受理申報與審核

財產申報人須先出具財產清單，到法院公證處接受審查，並由指定之宣誓官簽名公證，公證書正本密封後，交由財產申報人所屬機關人事部門，轉陳該機關常務次長審查。副本則由法院公證處保管。

公務員除就到職財產申報，須將所有財產全面申報外，爾後每年1月2日，只需申報前一年度財產變動情形，或新增之利益及投資狀況即可。每年完成財產申報後，人事部門將開啟原密封之前一年申報資料，將該年度的申報

資料併入後，再行密封保存。

常務次長具有查核所屬公務員財產申報資料之權，評估公務員的投資及所得利益與所任職務間有無利益衝突或有可能影響其公務執行之情形。如常務次長認為有利益衝突之虞時，可以要求該公務員放棄這些利益或投資，也有權在特定情形下，許可該公務員繼續持有。如被允許保持這些利益或投資之公務員，如果職務異動或調他部門服務時，須重新申報，並重新許可。

如常務次長認為該公務員之利益或投資有貪污受賄嫌疑時，該所屬機關可主動將公證後之財產清單及公證書送交貪污調查局查核。貪污調查局查核的範圍，包括：財產申報是否確實？有無故意申報不實？有無故意將財產轉移到他人名下？在查核過程中，如發現有財產暴增或財產來源可疑，則可進一步請申報人合理說明其財產來源，如發現有不當得利之證據，則移送檢察機關辦理後續起訴程序。

申報書經審核後，即歸檔密存，僅限少數有權限的官員，方得查閱。一般民眾不得申請查閱任何官員的財產申報資料。

#### (4) 違反之處罰

##### 甲、紀律處分

公務員未誠實申報財產，經查屬實，可能遭革職之紀律處分。

##### 乙、刑事責任

新加坡貪污防治法第 8 條規定：「除非有反證證明，在被告被控違反本法第 5 條(一般收賄罪)或第 6 條(代理人受賄罪)之程序中，公務員自欲與公務機關交易之人所

收取之報酬，均應認定為賄賂。」第 24 條(財力或財產之證據)規定：「一、依本法或刑法第 161 條至第 165 條或第 213 條至第 215 條各罪；或其預備犯、未遂犯或教唆犯，在法庭審判或調查時，發現相對其正當收入顯不相稱，而未提出適當說明之金錢或財產，或該財物於涉嫌上述各罪之同時所添加，未能適當說明其來源者，法庭得視為被告收受或期約所得之賄賂及收賄未遂罪之證據。二、前項財物由被告以外第三人所持有、附加，如被告與該第三人在某種關聯性或其他情形下，第三人關於該項財物為被告之保管人、委託人、代表人或贈與受讓人時，依本條第 1 款之規定，被告應視同為該財產或添加物之持有人。」

## 5. 其他與財產申報有關之規範

### (1) 金錢借貸

行為紀律準則第 100 條至 102 條，對於公務員之金錢借貸，有明文規範。公務員除了將金錢儲放在銀行、金融機構或合作社外，不能為收取利息而放款與他人。

公務員不得向任何受其職務管轄或與其有公務來往者借貸金錢。公務員不能為任何的本票或債券之付款人或保證人，但下列情形不在此限：

- 甲、有足夠的房地產作為擔保的借貸。
- 乙、銀行透支。
- 丙、作為保險公司的保證借貸。
- 丁、政府合作社或建築基金的借貸。
- 戊、典當的借貸。
- 己、分期買賣的未付清款項。
- 庚、助學貸款。

### (2) 財務困窘之申報

新加坡政府有鑑於公務員可能因為個人財務問題，鋌而走險，易有貪污受賄情事發生，特別於行為與紀律準則第 110 條至第 115 條規定公務員財務困窘之申報。

所謂財務困窘係指：

甲、破產。

乙、違反金錢借貸不能簽發有價票券規定。

丙、未擔保債務與責任，超過其 3 個月薪俸，已依第 115 條經法院判定為債務人之涉訟者。

各機關之常務次長，應令其所屬公務員，簽署無陷入財務困窘之承諾書。任何公務員在初任公職時，皆須簽署此承諾書，此外每年 7 月 1 日都必須為日後 1 年之情形申報，至遲應於 7 月第 3 週前完成。該申報書應附在該公務員的人事檔案內。

初任公務員在申報其財產時，如發現有財務困窘問題，應另表列其財產狀況，該所屬機關應要求設法解決其債務與責任。

如公務員未擔保債務超過其 3 個月薪俸，或面臨破產訴訟時，應立即告知所屬機關常務次長。各級法院書記官，發現有公務員涉嫌被法院判定為債務人時，或涉及破產訴訟時，亦應主動告知該公務員所屬機關常務次長，但公務員在法院判定為債務人起 7 天內，清償債務者不在此限。公務員如陷入財務困窘狀態，可能會面臨革職之紀律處分。

### (3) 股票或不動產投資

行為與紀律準則第 135 條至第 139 條，除規定財產申報相關規定外，並針對公務員投資股票或不動產，加以規範：

甲、公務員得依法投資公開上市公司之股票或股份。如果公務員欲承購私人公司讓售之股份或剛上市公司的股份，則應先填具表格，向財政部與公共服務部次長申請許可後，方可承購。公務員經由上述承購方式所獲得的股票，不得超過兩千股。如由私人公司讓售方式，股價購得之股份，必須持股三個月以上。

乙、公務員得投資土地與房屋。

丙、如因家庭企業關係或個人理財規劃，得擁有私人公司股份。

上述公務員的投資行為，不能與其公務產生衝突，如有產生衝突之虞，應立刻與常務次長諮詢。如常務次長認為該私人利益有牴觸公職時，公務員應立刻終止該投資。

如果公務員購買非住宅發展局(HDB)的房屋，必須在一個月內向所屬機關陳報。如公務員擁有超過一間房屋，而房屋總價與其總收入顯不相稱時，將會被質問。

#### (4)接收禮品及招待

行為與紀律準則第155條至第164條規範公務員收禮與接受招待應注意事項。新加坡的公務人員，除了明定可接受不具有金錢價值之紀念品外，不得接受禮品餽贈。

公務員除了退休以外，不能接受部屬所餽贈的任何禮物或任何有價值的錢幣，例如：任何型式的貨幣、物品、免費入場券或其他個人的好處，但純屬朋友的普通禮物不在此限，也不可接受部屬與其他團體娛樂的邀請。

如部屬要為長官的退休給予禮物或娛樂時，機關的召集人應將籌辦的禮物與娛樂活動之內容、價值，參加的人數，每人分攤的金錢額數等資訊報請常務次長批准後，方得為之。

常務次長斟酌以下各款後，方得許可之：

- 甲、分攤禮物費用或參與娛樂活動之機關成員不致於過多；
- 乙、禮物不超過星幣一百元；
- 丙、娛樂活動並不奢華；
- 丁、參加人純屬自願；
- 戊、每位成員分攤禮物或娛樂的金額不超過其月薪的 2%。

除了部屬的上述禮物及娛樂外，外界類似的送禮，公務員亦不得收受，公務員應堅定地拒絕與退還。如果當時退還是不可能的（例如事後才知送禮，或是不禮貌時），公務員當立刻填表告知常務次長，並將禮物與該表格送與會計主管估價。常務次長得許可該公務員依估價付費後，保有該禮物。

公務員唯有獲得政府許可後，方得接受外國政府或團體所贈送的禮物。其情形與上述收受外界禮物之程序相同。惟此時有依國際慣例有回送禮物的必要時，公務員得請求財政部與文官部常務次長之同意，以公費購買禮物回送之。任何公務員除了個人朋友外，不能夠接受外界的邀請或娛樂，以免會獲得真實或可能必要的負擔。

上述公務員不得收禮的禁止義務，及於公務員的配偶、孩童以及其他與公務員共同生活者。公務員應負責監督他們遵守此規則。

## (二) 馬來西亞公職人員財產申報制度簡介<sup>10</sup>

馬來西亞政府於 1961 年的防止貪污法就明確規定財產申報制度。1994 年 7 月馬來西亞全國法官會議，決議擬訂法官行為準則，其中要求所有受委任之高級法官都必須向聯邦法院首席大法官申報財產，違反準則之法官，必須

<sup>10</sup> 資料參考及訪問自馬來西亞反貪污委員會之交流內容。

受到紀律處分。1996年馬來西亞公共服務局，開始推行財產申報制度，要求所有公務員於就到職後一週內，必須申報財產。內閣閣員則需對總理申報財產。所申報的財產僅限於土地及房屋等不動產，每五年需申報其變動情形，均採網路線上申報。公職人員所申報之資料，不對外公開。各機關常務次長具有查核所屬公務員財產申報之權。反貪污委員會可以透過網路，查核所有公務員所申報的財產是否確實。

## **肆、心得與省思**

### **一、確立核心價值，創造顧客滿意**

新加坡公共服務部的核心價值是業務運作的一切基礎，促使該部不斷地精益求精，公共服務部重視人員、系統與顧客三個領域並盡力追求品質卓越。首先，該部致力於充分發展人員潛能並表揚每位員工的貢獻，使每位員工都能良好的工作環境中成長，進而能夠達到最佳的工作表現，該部也努力創造一個不斷學習與團隊合作的文化，永續員工堅持創新和改善其服務的能力。

系統使公共服務部得迅速增加工作的生產力與效能，透過定期的檢討利用資訊科技建立新的基準，儘量省略不必要的繁文縟節以獲得最佳表現。顧客是公共服務部關注的中心，公共服務不僅是公部門例行業務，更要讓顧客感到滿意高興，甚至是超越工作職責本分，讓顧客的需求得以在可靠、周到與及時的服務方式下獲得滿足。此核心價值貫徹及創造顧客滿意，即與本院一本初衷服務民眾，成就民眾之價值如出一轍。

### **二、吹響教育號角，奠定廉能基石**

新加坡雖係以法治著稱，然其廉能指標於全球名列前茅，除完整法令規章、嚴刑峻罰、公權力強（含私部門）外，維持

高度廉能，歸其關鍵在於教育的內化，使新加坡人民以貪瀆行徑為羞，視廉潔與否為評價個人良莠的尺規。

有鑑於此，新加坡貪污調查局及馬來西亞反貪污委員會均致力於教育法令宣導，結合教育單位共同推展法治、廉能課程，並開放教師及學生參訪，舉辦學生學習之旅等，使其了解如何共同與政府打擊貪污腐敗。此外，鼓勵年輕人為公眾服務以建立公民意識，並於學校教材中提供廉政探討等議題與課程綱要等，透過學習建立廉潔的價值觀。

### 三、 審慎人才篩選，完善資訊制度

新加坡總檢察署的工作項目繁雜兼及訴追及國家法律諮詢工作，以總署不到 200 人之人力規模，可謂相當繁重，然分析其原因應在於工作講求效能及妥適之人力配置，進用高素質人才，從學校階段篩選精英人才，以提供獎助學金方式有效培養一流法律人才，經過嚴格面試考驗，挑選進入團隊。

如何解決人少事繁的困境，新加坡總檢察署則運用高科技的網路服務，不僅在本身的工作範圍內建置高度的電腦化，且與法院、律師和政府部門建立直接溝通的電子資料庫系統，並設立可調查案件進展情況的罪刑公證系統，司法機關和各法律服務機構共同設立的法律網路系統，提供檢察官收集和查詢國會立法、普通法和司法案例等法律資料方便的途徑。

此外，機動靈活的人員配置機制更進一步提高了總檢察署工作效率。在刑事檢控司，主控官（副檢察司）與檢察司助理依一定比例配備，採彈性方式。每一名檢察司助理都為所有的主控官服務，避免人力資源浪費，同時促進不出庭工作人員不斷提高專業水準和服務品質。這種「主人力」與「從人力」靈敏彈性運用方式，除擴大人員多面向學習，亦能達到確保核心工作項目確實掌控的目標，頗值得參考借鏡。

#### 四、 落實菁英政治，提升政府效能

新加坡公務體制，強調「人才重於制度，決心優於期待，行動勝於口號」，將一流的人才留在公務部門，讓優秀的人員有發揮的空間；讓升遷靠表現與潛力，不靠輩份；讓公務體系的廉能成為帶動社會進步的火車頭；讓人民對政府的施政有信心。人民是政府的後盾，政府是人民的依靠，公務隊伍應帶領國家邁向「高效能、高優質及高廉潔」三高國家行列。

我國公務員之進用係依考試分發任用，其後則以其年資或考績作為升遷依據，並無以工作績效來決定薪資高低，或作為升遷之絕對因素，是以多數公務員在謀求創新、追求效能，以成就自我之動機上相對消極。年資在公務部門選才升任評分標準表中仍為主要條件，以致政府在效能上除無法與民間相提並論外，更難符合民眾的殷切期盼，取信於民。

#### 五、 重視人民陳情，建立多樣管道

民眾對政府提出之公共政策、公共服務的滿意程度不一，於陳情時難免會產生較非理性的抗爭或失序行為。新加坡公務部門雖提供收受民眾陳情意見反映，並設有轉介單位，但民眾多採用電子或電話方式陳情，少見有非理性陳情人到機關當面陳情。

新加坡為期建立優質服務，各單位設有快速意見回應程序，並於公共服務部下設有成就 21 世紀公務人員辦公室，對民眾諮詢之各項內容予以轉介並限期答覆，惟以新加坡國家回應民眾的機制及民眾表達意見的習慣，多以電子方式為之；相較本院接受陳情方式包括，電子郵件、書信郵寄、親自到院等管道多元，尤以監察院係由監察委員親自接見陳情人，足顯示本院傳統以來極為重視民眾意見表達及提供多元陳情管道之初衷。

## 六、 多元職權宣導，預防重於治療

新加坡貪污調查局及馬來西亞反貪污委員會，除了可對行政機關及私人企業調查任何貪污問題之外，另一項很重要的任務在於「預防貪污」，也就是加強教育與宣導工作。以新加坡貪污調查局之經驗而言，新加坡貪污調查局每年收到非常多的機關學校來函邀請宣導，原則上會以涉貪案件較多或久未去宣導的機關為優先排定對象，也備有很多宣導的教材摺頁、或是派發海報，一般而言效果相當好。同時指出反貪要成功最重要的是「政治毅力」全國一致對於貪腐採取零容忍度（zero tolerance）的標準，完整的法令制度規範以及確實無私地執行，是貪污調查局具體成功經驗的表現。

新加坡貪污調查局宣導模式相當多元，對象亦非常廣泛，除結合該國教育部之相關課程自幼深耕，並積極主動於企業部門宣導，尤其針對容易產生貪腐之程序，特別加強。值得一提的是，本次參訪發現新加坡貪污調查局之資料陳列室，特別將政府部門重要官員中曾經涉案者臚列，輔以媒體報導資料，同時詳細說明該局徹查辦理情形，並將之列為職權宣導之參考資料。此類以案例彙編及職權調查過程簡介等宣導模式，本院相關出版品亦曾以該等模式編印，日後應可加強針對指標性案例分析、整理，俾作為職權宣導之彙編參考內容。

## 七、 領導貫徹毅力，確實執行辦理

新加坡總理李顯龍曾說：必須有一群值得信賴的人存在，如果核心人物腐敗，縱使有健全的措施，都無濟無事。因此，新加坡即便在沒有天然資源下，靠著廉潔、高效率、訓練有素的公務員隊伍，建設了一個好政府，保障了社會秩序穩定，領導人民參與國際競爭，讓經濟快速發展，成為新加坡社會的中流砥柱。新加坡貪污調查局之職權擁有強勢的司法調查權及處

分權限，顯示該國政府反貪的魄力與決心，也強化了人民奉公守法及公務體系，更為商業行為提供一個良好治理的環境。

有鑑於我國法治基礎之殊異，未來在國家行政一體的基礎上，允宜促進各相關調查職權單位之橫向聯繫及合作交流，以建立公、私部門廉能政策的模式及良好的商業發展環境。

#### **八、 廉政職權行使，公私俱應納入**

新加坡貪污調查局反貪工作與香港廉政公署齊名，從該二個地區成立反貪機構以來，即採取不只取締政府官員貪污、預防貪污及宣導教育，其職權行使自始即包含民營企業，香港廉政公署對民營企業有防貪錦囊，提供預防貪污之良方。香港與新加坡調查、檢控貪污者，不論其為公務員或民間企業人員，其理念在於建立全民「誠信為本」的優良社會環境，如不取締、制裁民營企業之貪污行為，對政府機關公務員之反貪工作，是難以弊絕風清的。新加坡貪污調查局反貪工作，一如香港廉政公署，從早期調查、檢控貪污者以政府公務員為主，因公務員貪污日漸減少，轉為以調查、檢控民營企業貪污之比例大為增加。

目前，我國政府機關針對貪瀆之調查，權責限於公部門，並未包含民營企業之反貪工作，與香港廉政公署及新加坡貪污調查局同時均對政府部門及民營企業之貪污執行調查、檢控及預防貪污、宣導等全面性作法相較，似尚有所欠缺，未來允宜規劃評估將私部門逐步納入廉政職權範圍。

#### **九、 申報對象廣泛，首重誠實合作**

新加坡及馬來西亞兩國之財產申報對象涵括全國公務員，範圍相當廣泛；除此之外，申報對象亦包括配偶及共同生活家庭成員。新加坡規定之申報內容舉凡所屬財產和利益都列入，由於財產申報對象和內容廣泛，故有利於政府對所有公務

員進行監督，並強化機關首長之責任，另一方面亦加強對公務員自我約束。

星馬兩國之財產申報資料不對公眾公開，只有少數官員得閱讀該資料，各機關常務次長(或副首長)於所屬每位公務員，皆已確實申報財產之後，申報資料則為公務員之個人機密檔案。

本次參訪期間經詢問新加坡公共服務部官員，過去有無發現申報不實之情事，該部表示公務人員需對自己的誠信負責，如申報不實，對公務人員個人的品操是莫大的污點，嚴重的，可能會被撤職。星馬兩國對於公職人員財產申報，並不提供民眾查閱，申報資料是否確實，民眾無從得知。馬來西亞反貪污委員會主席Datuk Seri Abu Kassim Mohamed曾希望內閣閣員公開其申報之財產，卻遭到內閣閣員的強力反彈<sup>11</sup>。

相較我國財產申報制度，有特別的法律，較為全面完整，申報後主動查核，並公布部分人員之財產申報資料以昭公信，民眾均可以申請查閱申報人之申報資料，但相對的人力及作業成本較高。如何進一步簡化作業，提昇查核效益，因應財產公開與個人隱私的爭議，是未來應積極努力的方向。

而不論申報對象是否廣泛及申報資料是否對外公開，即令法令規章制定完善，申報確實與否其真實性與完整性仍有侷限，最重要的仍回歸申報者秉以誠實申報、真心合作，財產申報制度方能發揮功能。

## 十、 政府資源共享，消弭本位主義

新加坡政府組織中的 15 個部門，其功能與權責明定，廉

---

<sup>11</sup> 資料參考自“MACC chief wants Cabinet to declare assets”, The Malaysian Insider, <http://www.themalaysianinsider.com/malaysia/article/macc-chief-wants-cabinet-to-declare-assets/> 2” Code of Ethics”, The Office of the Prime Minister of Malaysia

政防貪之執行，無疑是全民共同努力，但主政單位新加坡貪污調查局扮演關鍵角色，而公共服務部於公職人員甄選、培訓、在職訓練等人力資源管理及公共政策規劃等均與貪污調查局保持良性及緊密互動，另總檢察署負責後續貪污調查局所查察涉司法案件之辦理，以及同一案件非貪污罪行之處理等，兩者橫向聯繫暢通並各職所司。

每一個國家機關之組織架構有其不同之必要性，更具有因應該國需求之背景及歷史因素，自無法彼此全盤適用，我國目前廉政推動業務機關概括而言，包括行政院法務部調查局、廉政署、政風單位及監察院等，每一機關有其特殊及專門職掌，為達效能之極大化，各機關及單位縱橫向間之資源統整、功能分工、資訊分享等亟為重要，惟有各機關及單位間彼此相互合作，排除本位主義，政府資源有效統整，政府績效方能發揮極大化。

## 伍、 結論與建議

本次參訪經驗，足見新加坡及馬來西亞之業務執行立場係從人性本善與信任的基礎出發，除充分權力下放行政及執法人員之外，亦配合嚴刑峻罰，加以民眾深厚的道德觀念約束，織成緊密的法治及倫理體系、強調預防重於治療。

此行除拜會星馬各機關外，並與駐新加坡台北代表處及駐馬來西亞經濟文化辦事處之代表會面，本次參訪無論於陳情受理之要件、範圍、處理方式，調查科技、策略與方針，廉政業務推展、教育與宣導等方面均獲良好之回應及收穫。茲將本行結論與建議依次臚列如下：

### 一、 以核心工作為立基，彈性運用人力配置

本院職能，因應時代變化，已從「懲奸除惡」之機關逐次轉型為「為民服務」之機關，並以「澄清吏治」、「保障人權」、

「紓解民怨」、「整飭官箴」為本院四項核心工作。為達成本院核心職能，「擬定單位核心工作計畫」為首要之務，掌握巨觀關鍵，並重視微觀環節，隨時綜合、分析，重新定位，思考革新做法，發揮核心工作價值。

其次應「重新思考單位人力規劃」，重視單位人力配置，重點人力置於核心工作項目，交叉彈性方式運用人力，分享資源，並以全院立場，為人力規劃基準，以「處間」整合、「組間」聯繫、「科間」溝通、「委員會」彼此交流等，達成人才共用，適才適所，實質的人力資源整合與培養。

植基此四項核心工作，立於民眾之角度思考，以同理心看待民眾需求，重新定位監察權的顧客、創造顧客滿意，監察院每一同仁均需時時念茲在茲，在本院此四項核心價值，秉以「認真、勇氣、正直、公義」任事，加之「愛心、溫暖」為監察人文內涵，共同努力完成目標。

## 二、 主動聯繫教育單位，落實推動廉潔倫理

有鑑於新加坡立法、執法與守法概念的落實，我國在法治教育的深耕基礎明顯不足，教育之路是漫長無止盡，雖無法立竿見影，但影響卻是根深蒂固。觀諸我國近十餘年來，校園中對「兩性平等」觀念的宣導，不僅使兩性地位明顯拉近，職場上也出現愈來愈多優秀的女性主管，及能獨當一面女性經營人，此皆在在反映出教育的成果。

本院雖非國內反貪瀆之主管機關，但以職司監察文武百官風紀，及陽光法案執行機關立場，或可主動向國內教育單位宣導監察權，將「廉能、反貪」的宣導列入德育的重點項目，讓國人從小就將廉潔的觀念深化在生活中，為血肉的一部分。

目前本院已擬定監察宣導計畫，並分別針對媒體公關及宣導行銷兩部分執行，在宣導行銷方面除加設電子看板、擴大監

察電子信發送、加強本院同仁職權宣導等外，並研議辦理大專學生志工之培訓、學校教師宣導、兒童版監察職權插畫繪本、強化網頁兒童版等；藉由結合學校教育及社會教育之雙管齊下，培養法治國觀念之價值觀及生活習慣，營造整體文化氛圍，以自身及國家榮譽作為行為依歸，方為治本之道。

### 三、 促進政府機關資源統整，加強縱橫向等多邊聯繫

本次參訪深刻感受，鑒於現今國際交流頻繁，各國往來密切，並因應政府各機關參加國際會議，或進行工業、技術、農業、教育、僑務交流與推廣等，參訪及考察團體多元且頻繁，為使我國駐外館(處)之人力配置達最佳化，並提供國內外考察及參訪機關適當支援，建置經濟、投資及旅遊等資訊完善，政府機關資訊互享、資源統整實係政府績效提升之重要關鍵。茲提供下列作法為行政機關參考：

#### (一)強化具語言專長之替代役至國內外各政府機關、學校服役

善用具語言專長之替代役至我國各駐外館(處)服役，除得增加人力配置與運用，並得發揮替代役專長，增加渠等工作經驗，達成替代役制度之實質效果；另亦得因地制宜將渠等具語言專長之替代役，輔以適度訓練，彈性運用其專長於各偏遠地區或郊區學校等進行語言教學或團康活動。因此，內政部應積極規劃適當之替代役人力資源使用計畫，主動積極與各部會及縣市政府聯繫合作，加強替代役於國內外服役機會，俾使全國人力資源相互調整及彈性運用。

#### (二)強化外商至我國投資之單一窗口流程

為提升我國市場國際化、吸引更多外商投資，附以亞太新興市場的快速成長，以及兩岸穩定發展的經貿關係；建立簡單清晰之投資流程與制度，健全資本市場及良善法

治，勢必吸引更多全球資金挹注，有助於國際優秀企業前往我國置產或投資並建構完整產業群聚。

為此，經濟部已建立外商服務單一窗口，然為使來自各地之投資者有意願在我國境內從事業務開展及經商活動，除提供已確定在我國投資者單一窗口服務，對於有動機或尚在評估之投資者亦應積極主動爭取並提供必要及便利之協助與諮詢等，俾使渠等瞭解本國市場之優勢，促其至台經營投資，達成多贏之願景。

### (三) 整合行政機關出國參訪考察行程，共同分享資源，避免重複考察拜會

政府行政機關因應國際變遷或社會現況需求等常定期或不定期前往國外考察或參訪，以少子化議題為例，現今台灣已列為全球生育力最低之國家，我國於前幾年即已注意此一趨勢，爰各機關如內政部、立法院、教育部、各大專院校等均曾組團至國外相關單位訪查；惟議題相同，受訪單位相同，拜訪單位不同，時有造成受訪單位之困惱，亦造成資源重複浪費使用。有鑑於此，為統整資源，結集效能，凝聚共識等，行政院得視我國現今重要政策議題，統整行政單位出國參訪期程與規劃，針對相同議題由不同專家團體或政府機關共同出訪，除可資源統整，更可相互交換意見，多元交流，以獲得最佳之參訪收穫。

## 四、 簡化財產申報作業，提升財產申報制度防貪效能

新加坡與馬來西亞防貪策略，主要著重在貪污調查，其財產申報制度，僅止於道德約束，並不主動查核與提供閱覽，投入成本低，個人隱私保護高，但易流於形式。我國財產申報與利益衝突相結合，各訂有特別法規範，主動查核，提供公開閱覽，以徵公信，但成本過高，且對公職人員個人財產公開，易

造成當事人之困擾。簡化財產申報作業，兼顧申報當事人隱私、提昇財產申報防貪效能，是本院未來財產申報作業改進的重點。茲建議改進方向如下：

(一)推廣網路申報作業，降低財產申報作業成本

新加坡目前財產申報仍採書面申報，馬來西亞則全面採用網路線上申報，網路財產申報將是未來各國實施財產申報的趨勢，本院雖於去(99)年建置完成網路財產申報系統，但目前還未強制採用網路申報，紙本申報與網路申報並行，紙本申報收件、書面審查、鍵入及儲存成本較高，未來應加強網路申報宣導，逐年提升網路申報之比率，以降低申報作業成本。

(二)檢討申報受理方式，加強查核作業效能

目前本院受理申報對象約 8,000 人，分散於中央及地方各機關(構)，申報人異動更新頻繁，經常發現申報人所在機關(構)延誤通報，造成申報作業遲延情事，反觀法務部各政風單位僅受理本機關人員財產申報，因人事異動，可隨時掌握，則無此困擾。新加坡與馬來西亞申報人僅需向本身機關申報即可，申報之催報及管控責成各該機關負責。以馬來西亞為例，強制全面採用網路申報，反貪污委員會可以隨時上網查核各機關申報人之申報資料。

未來我國財產申報應逐次規劃或修法採強制上網申報，而針對催報作業，本院目前已委託申報人所屬機關提供申報人員(含就職及卸離職)資料後，由本院負責催報、通知，惟為提高效率，確實掌握申報資料，日後得採星馬兩國作法將催報、通知之作業，委託申報人所屬機關辦理後副知本院。如此，申報資料查核將為本院財產申報重點工作之一，則查核的效能將更能發揮，執法的過程必

更加貫徹。

### (三)正視個人隱私與財產公開問題，研究兩全做法

個人隱私與財產公開，是各國推行財產申報制度必須面對的問題，以本院受理財產申報案件為例，近年迭有擔心因其財產公開，恐造成家人生命威脅，不願提供詳細財產資料之情事。但公職人員財產公開，又是取信於民的一種手段，因此應於法律及制度面，制定兩全的做法，並同步強化資訊安全，教育受理申報人員瞭解資訊公開與保密之隔等均為日後重要課題。

## 五、 推動人才培訓計畫，建立完善人才資料庫

新加坡公共服務部負責新加坡公職人員之甄選、培訓、教育、福利、薪資等各項事宜，完善且一貫之遴選及培育流程，以甄選一流人才，培養卓越領導者，服務公職。該國之得以克服地理及環境侷限，誠如新加坡前總理李光耀於曾於採訪中簡潔道出：「新加坡是人造的」，新加坡之所以能為 200 萬人民創造革新、進步、廉潔的社會環境，關鍵取決於「人」，尤其是「領導者」。

本院近年來積極推動人才培育，人才之晉升更以才能、態度、品格為重要考量，除由各單位積極發展符合單位需求之專業領域培訓外，並致力於不同階層領導者及同仁之課程培訓，再輔以通識培訓及口語表達、簡報技巧、心靈成長等多元訓練，期望同仁不斷提升自我專業能力，持續自我成長，重視品格操守，面對及解決問題時方能不受既有框架侷限，並能秉持正直、誠實、專業及愛心處理公務。

人才培訓計畫訂定後並非一勞永逸，而應具動態管理回饋機制，並建立完整人才培訓資料庫。在此所謂之人才培訓資料庫並非僅針對領導者或具發展潛能之資料庫等內部資料，還包

括內、外部人才培訓教師之資料庫；人才培訓常需借重具經驗及擅於引導及開發同仁潛能之優秀訓練講師，以有效提升並引導上課之同仁自我能力發展。因此，完善之人才資料庫包括內部、外部人員及參訓人員與講座兩部份，並多元交叉分類建立，既能以專長亦能以特質、技能、學歷、經驗、服務機構等隨時廣泛且完整建立檔案。除得以掌握人才趨向，亦能作為本院人力資本發展、培訓及運用之依據與參考。

#### 六、 分類建立案例資料檔案，充實職權宣導題材

本院職權多元，調查及處理之案件舉凡內政、外交、交通、財政、經濟、獄政、醫療、教育、僑務、工程、採購等，與眾人相關之事均為本院職權所應肩負之職責。正因本院職權廣泛，處理事務多元，再加以第四屆委員就職以來民眾對本院期望極深，每年收受之人民陳情案件激增，然人民對本院職權並未充分瞭解，常有發生陳情非本院得處理之案件，再則，囿於本院人力有限，無法針對每件案件派查，故或有不符人民之期望，自無法高度提升人民對本院之滿意度。

因此，為避免本院陷入過多無法處理之陳情案件，致影響人力分配及案件處理效能，分散辦案資源，故應充分告知並宣導本院職權行使之權責與限制。基此，透過本院曾經處理之案件，藉由案件處理程序分析，分類建立各種案件辦理之情況與結果，完整建立案例資料檔案，作為宣導題材實為重要課題。

為充實及發揮宣導效能，基於民眾對制式之講授宣導方式接受度較低，加以一般民眾對於政府之法令規章及制度並不熟悉，如能以案例分享說明，輔以實際處理個案解釋，宣導效果必能事半功倍。因此，藉由系統並漸進編撰及開發宣導案例，詳實分類、綜合分析，並隨時補充修正，日後則能完整建立案例資料檔案，並得以提供教育及學校單位作為教材，如此，定

能加強型塑本院專業、服務、公正之角色，更能集中資源為民服務，創造民眾最佳滿意度。

## 七、 本院陳情受理中心致力創新服務並承襲優良傳統

本院收受民眾陳情案件之方式多元，當民眾認為行政機關或公務人員涉有違失時，均可檢附陳訴書及相關資料，採取書面郵寄、傳真、透過本院網站陳情信箱遞送或親自到院陳訴的方式為之。為協助值日委員受理民眾到院陳情之案件，本院自84年起設置陳情受理中心，此一作法及規模在國內外均屬首創，在第一線幫助陳訴人瞭解監察法規及陳情案件處理流程，從中發覺民怨之所在。

本院陳情受理中心每天需面對各式各樣的陳情人，時常發生陳情人情緒激動、咆哮、痛哭、辱罵甚至自殘等失序行為。而本行發現新加坡國家活動的步調及民眾表達意見的習慣，多以電子方式為之，相較我國接受陳情方式尤其監察院係由監察委員親自接見陳情人，更凸顯監察院非常重視民眾意見表達，尤以陳情受理中心整體運作模式，除協助值日委員接見陳情人外，對於曾經陳情之舊案當事人，每日亦有簽案秘書輪值受理陳情，並視陳情狀況彈性運用備援人力，以確保到院陳情人得到迅速妥適的回應。

自去(民國99年)年陳情受理中心加入志願工作者，有效提升對於到院陳情人的服務。如何「傾聽人民的聲音」向來是本院所重視，對於民怨的同理心、回應力，相較於參訪國家，監察院毫不遜色，期待在既有良好基礎下更能發揮保有此一特色傳統。

## 八、 廉政職權逐步擴展，公私部門重視誠信，社會正義自能伸張

依據2009年國際透明組織公布世界各國貪腐印象指數，

臺灣指數為 5.6，在全球排列第 37 名。相較於其他亞洲國家，新加坡(指數 9.2 排列第 3)、香港(指數 8.2 排列第 12)、日本(指數 7.7 排列第 17)仍有差距。僅微幅領先南韓(指數 5.5 排列第 39)，高於澳門(指數 5.3 排列第 47)並遠超過中國(指數 3.6 排列第 79)。另依瑞典洛桑學院之世界競爭年報指數，新加坡、紐西蘭、丹麥同列為國家清廉指數第一名，而香港長期以來致力於公私部門廉政推廣，查察貪腐，廉潔指數亦是名列前茅。

在策略上新加坡及香港對於容易產生貪腐之公私部門之工作流程及方法均得進行審查，並針對現有行政系統弱點提出補救和預防措施。實際上於現今之國際趨勢，貪瀆規範及廉能制度均朝向將公私部門併同納入監督範圍。就實務業務處理經驗，公私部門兩者是相互生存的共生體，即令公部門法規制度完善，嚴刑峻法力行，道德規章確實等，而私部門卻非反貪執法及廉能宣導對象，亦無強制規範澈底要求私部門同步配合，於此不難想像，遊走法律漏洞、暗地操縱交易情事，必無法隔絕，公私部門兩者之生存係環環相扣，反貪的核心範圍應及於公私部門雙管齊下。

因此為期全面建立廉能透明之政府，貫徹公平正義之原則，廉能職權管轄公私部門均不可偏廢，我國調查局與廉政署均為法務部轄下機關，為建立反貪工作之完整性，法務部允宜逐步推動將民營企業納入反貪範圍，以建構對貪污「零容忍」之社會環境。只有公私部門共同重視誠信，合作伸張正義，人民方能安居樂業，台灣自能成為廉潔、富強之樂土。