

論

海軍後勤採購防弊之具體作為

海軍中校 韓鳳翔

提 要：

- 一、後勤維保能量直接影響海軍的命脈，舉凡補、油、保、運、衛、彈等各項裝備之妥善，關係著海軍戰力的維持，要確保戰力不墜，則必須透過採購作業程序，綜合考量品質、時效與價格等因素，採取經濟有效方式，如期獲得適質、適量之後勤整備及設施工程，支援戰備所需。
- 二、「採購職」已納入國軍專長職類，各單位應規劃採購職類人員依階級與職務發展完成國軍深造及進修教育，落實專業訓練；另承辦採購人員應依法取得採購專業證照，以增進採購人員素質，期達強化採購專業職能目標。
- 三、海軍後勤採購部門歷經「精進案」、「精粹案」後勤組織調整，並在軍事採購政策興革暨防杜弊端等方面不斷檢討改善，而健全後勤採購制度與人員管理，共同樹立廉能風尚，強化整體採購紀律，亦是海軍後勤採購部門持續努力的方向。

關鍵詞：採購、肅貪防弊、組織調整、支援戰備

壹、前言

國軍後勤組織調整，其構想係以「聯合後勤」架構為基礎，簡併各軍種相同屬性業務(如補給、採購)，藉以達成後勤組織扁平，縮短需求供補時效，簡化補保作業流程，靈活調度快速支援作戰之目標¹。海軍於民國97年2月依「精進案」第2階段執行成效檢

討指導，整合海軍專用後勤補保體系，在司令部組織下編成「保修指揮部」(下轄修護、補給、整體後勤、兵電與綜合組等幕僚)，民國100年1月再增設主計、採購管理、獲得管理及後勤資訊等組，專責執行海軍「專業保修」、「補給」、「採購」及「整後」業務，並管轄各地區後勤支援指揮部、戰鬥系統工廠、補給總庫及行使指揮、督導、管

註1：97年國防報告書，《中華民國97年國防報告書》，<https://books.google.com.tw/books?id=d5OVfj8QyEkC&printsec=frontcover&dq=inauthor.%22國防報告書編撰委員會%22&hl=zh-TW&sa=X&ved=0ahUKewimmeKgyNvYAhEnJQKHZwfBlkQ6AElljAA#V=onepage&q&f=false>，頁130-134，檢索日期：2018年1月3日。

制之權，以加速系統整合，提升後勤作業效率，發揮後勤支援能量，以達「精準後勤」之目標²。

後勤維保能量直接影響海軍的命脈，舉凡補給、油料、保修、運輸、衛勤、彈藥等各項裝備之妥善，關係著海軍艦艇戰力的維持，要確保戰力不墜，則必須透過完整採購作業程序，綜合考量所欲獲得之軍品品質、時效與價格等因素，採取經濟有效方式，如期獲得適質、適量之後勤整備及設施工程，方能有效及時支援各項戰備所需。據此，民國103年11月依「精粹案」組織調整規劃，將基隆、蘇澳、馬公後勤支援指揮部所屬採購及物管科合併為供應科，組織精簡後仍執行地區修艦物料採購及零附件庫儲管理作業，藉「物流資訊化」整合各資訊管理系統，包括各類帳籍資料庫、PMS保養資料庫、工料分析資料庫、商情資料庫、預算管制資料庫的整合系統，有效掌握維修及採購委商等預算成本，使預算及物流透明化；落實「採購合法化」，以國內產製為優先，必須掌握國內商源、國外來源，在兼顧品質與預算之情況下合法採購，以確保海軍的權益。

本文將就後勤採購組織調整及採購制度，探討後勤採購防弊具體作為，期使各單位採購人員能致力於公平、公開之採購程序，進而提升採購效率、確保採購品質，使海軍後勤採購制度健全發展，進而提升海軍後勤

戰力。

貳、後勤與採購組織調整

一、後勤組織調整

(一)海軍原由後勤司令部負責全般後勤與採購作業，依國防部「三軍總司令部改編為司令部編組規劃指導」於民國95年1月裁撤，復依「精簡高司、充實基層」之政策指導，將原後勤司令部採購、補給、後勤資訊及可修件管理等業務，移編聯合後勤司令部³，由聯勤司令部統籌負責三軍通用後勤補給、保修整備支援與調節供補及主戰裝備保修整零附件籌補、管理及分配等任務⁴。

(二)民國97年2月再依國防部指導，整合海軍專用後勤補保體系，於司令部下設立「海軍保修指揮部」，管轄海軍各後勤支援指揮部及戰鬥系統工廠，專責執行海軍「專業保修」、「補給」及「採購」業務，俾能加速系統整合，提升後勤作業效率，發揮後勤支援效能。另依「精粹案」專用後勤回歸軍種指導，原聯勤下轄儲備中心所屬「聯勤海用總庫」於民國100年1月1日回歸海軍保修指揮部，復更銜為「海軍補給總庫」，行指揮、督導、管制之權，俾能加速系統整合，提升後勤作業效率，發揮後勤支援效能⁵。

二、採購組織現況

(一)海軍保修指揮部於民國100年1月1

註2：中華民國海軍，組織介紹，https://navy.mnd.gov.tw:6443/AboutUS/About_info.aspx?ID=11&CID=30002，檢索日期：2018年1月3日。

註3：同註2。

註4：同註1。

註5：同註2。

日成立採購管理組後，負責「設施維護」工程案及內購案財物新臺幣5,000萬以下、勞務1,000萬以下，外購美元100萬以下財物採購業務；另海軍司令部於106年1月修訂保修指揮部採購權責為內購財物新臺幣3,000萬以下、勞務1,000萬以下，外購案美元3,000萬以下等值外幣財物採購業務；凡逾新臺幣3,000萬以上至5,000萬以下之財物案調整由司令部後勤處負責辦理，其他各後勤支援指揮部、艦隊指揮部、教準部、陸戰隊指揮部、海軍官校等，依單位特性設置相關採購編組，並由司令部律定採購權責區分。

內購財物採購達新臺幣5,000萬、勞務採購1,000萬以上者，外購案以等值外幣列計及工程採購內購案達5,000萬以上者，外購案以等值外幣列計等均屬國防部核定權責案件，應報部核辦，以維後勤採購紀律。

(二)目前全軍職司採購業務人員約70餘人(獲得採購基礎證照超過6成以上)，負責辦理海軍各種內、外購、軍售、勞務及工程案，年度平均辦理案件總數約3,000件。依民國106年5月海軍保修指揮部委託畢肯市場研究股份有限公司所做的「海軍司令部暨所屬單位105年度採購滿意度調查報告」，相關結果摘述如下⁶：

1. 採購滿意度評價：調查顯示，約有九成三(92.6%)的廠商對於海軍司令部暨所屬單位辦理採購案件的行政效率感到滿意，僅有7.4%的廠商認為不滿意。不滿意主要原因有「流程繁瑣」；其次為「驗收逾時」、

「人員對標案內容及流程不熟悉」等項。由此顯示，少數廠商對於採購案件的行政流程仍有疑慮與待改善之處，尤其針對採購程序適當簡化與效率化，可提升行政效能。

2. 「違反採購法令及程序之不當行為」存在情形：有逾九成八(97.6%)的廠商沒有聽聞或經歷在採購招標過程中，承辦採購業務人員違反採購法令及程序之不當行為，僅有2.4%的廠商曾聽聞或經歷相關情事；另僅極少數廠商表示在採購過程中有遇到「招標單位有屬意特定廠商傳聞」、「曲解法令，刻意刁難」與「契約內容規範不清，影響後續驗收狀況」等情事。進一步瞭解，發生違反採購法令及程序之不當行為多在「招標階段(含採購案規劃階段)」，顯見加強採購承辦人員教育訓練，瞭解各項法令，將可提升作業品質。

3. 「請託關說、贈送財物或飲宴應酬」存在情形：約有九成九(98.7%)的廠商沒有聽聞或經歷在採購過程中有「請託關說、贈送財物或飲宴應酬」之行為；反之，僅有1.3%的廠商曾聽聞或經歷相關情事。極少數廠商表示「請託關說、贈送財物或飲宴應酬」發生的原因是為了「得以順利得標或履約」、「加速行政作業流程」、「避免機關人員藉機刁難」、「建立關係享有特權」。因此各單位仍應持續加強採購人員倫理準則及廉政法令宣導，確實要求採購人員嚴守分際辦理各項採購作業，有助落實採購防弊。

(三)綜合問卷調查結果，海軍暨所屬單

註6：畢肯市場研究股份有限公司，〈海軍司令部暨所屬單位105年度採購滿意度調查報告〉，民國106年5月，頁15-55，委託單位：海軍保修指揮部。

位整體清廉滿意度均達九成，顯示各單位近年均能落實執行「採購人員倫理準則」及「國軍人員廉政倫理須知」等要求事項，並依法行政辦理各項採購作業；另針對負面評價部分，少數廠商認為部分採購單位標案相關規範不明，造成採購案件進行時的困擾，而在估驗付款或驗收結算的時效與簡化作業流程上，如何加快行政效率更是廠商希望改善的焦點所在。

參、海軍採購制度現況

一、國軍採購之法源依據

(一)政府採購法制訂前，國軍採購主要係以「審計法」、「審計法施行細則」做為各項採購作業依據，國防部依據法定職權陸續訂定「國軍軍品採購辦法」、「國軍軍品採購教則」與「國軍採購作業規定」等相關行政規則為軍事機關採購之作業依據⁷。

(二)民國88年5月7日政府採購法正式施行後，軍事機關自當配合政府採購法訂定程序辦理採購。故軍品採購與各行政機關採購並無不同，軍事採購除武器、彈藥、作戰物資，因應國家面臨戰爭、戰備動員或發生戰爭得不適用政府採購法外，其餘各項軍事採購仍應以「政府採購法」及「國軍採購作業

規定」為依歸⁸。

二、海軍採購作業流程

海軍後勤採購組織依「政府採購法」、「政府採購法施行細則」及「國軍採購作業規定」等內容，著重落實採購「計畫申購」、「招標訂約」及「履約驗收」三階段獨立作業，以達作業集中、事權明確與制衡防弊之目的⁹。

(一)計畫申購階段

採購規格制訂之良窳涉及廠商是否有權參與投標或得標之關鍵，如訂定超出需求或與需求無關之規格、引用特定廠商之規格資料等將造成限制競爭情形¹⁰，因此，政府採購法第26條律定：「機關辦理公告金額以上之採購，應依功能或效益訂定招標文件。其有國際標準或國家標準者，應從其規定，在目的及效果上均不得限制競爭」¹¹。而廠商資格可分為「基本資格」與「特定資格」。

「基本資格」主要包括二大項，其一為合法經營之廠商與提供招標標的有關者，其二為具招標標的履約能力有關者之基本條件；另「特定資格」，係指參與特殊或巨額採購，投標廠商關於經驗、實績、人力、財力及設備等項所需具備之條件¹²。所以，各單位於訂定廠商資格時應避免資格限制競爭之條款

註7：陳炳林，〈我國軍事採購制度法制化之研究-美國國防獲得制度改革之借鑑〉，國防管理學院碩士論文，1996年，<http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/g32/gsweb.cgi/login?0=dnclcdr&s=id=%22084NDMC3194001%22.&searchmode=basic>，檢索日期：2018年1月3日。

註8：張祥暉，〈軍品採購理論與實務〉，海軍司令部發行，1999年7月，頁42；王宗德、陳金豐、沈立寰、簡春寶，〈論國軍監察官行使採購監辦權之法源及內容〉，翰文企管政府採購知識服務系統，http://php.trying.com.tw/heipu02/db/otse-otkuwa.php?fu_id=481，檢索日期：2018年1月3日。

註9：〈國軍採購作業規定〉，國防部，2015年1月1日，頁2-5。

註10：〈政府採購錯誤態樣〉，《政府採購法令彙編》，行政院公共工程委員會，2016年2月，頁451。

註11：〈政府採購法第26條〉，《政府採購法令彙編》，行政院公共工程委員會，2016年2月，頁6。

註12：林鴻銘，〈政府採購法之實用權益〉，永然文化出版股份有限公司，2000年11月，頁137；〈投標廠商資格與特殊或巨額採購認定標準〉，《政府採購法令彙編》，行政院公共工程委員會，2016年2月，頁195-198。

，如投標當時即必須在指定地區設有分公司或維護站、投標當時即必須擁有指定之設備等¹³，避免採購違失。

採購計畫由需求、設計、規劃或使用單位負責編製，自採購計畫編製至核定止。除須公開說明或公開徵求廠商提供參考資料者外，其餘招標文件於公告前應予保密，執行重點如後：

1. 預算須經公開徵商報價並參考國軍商情資訊等程序後訂定，且應全程保密¹⁴，採購需求單位對所獲得之商情資訊，應考量與計畫申購作業間時差等影響變動因素，審慎分析、評估，據以編訂採購計畫、預算及預估金額，並逐項詳細填製及分析說明於「商情蒐集檢視表」與「商情分析表」，併同相關佐證資料納入「商情資料袋」密封，隨採購計畫送權責核定單位審查¹⁵。

2. 功能或效益訂定以其有國際標準或國家標準者為主，其採購品項不得限制競爭，不應納入無關單位需求之採購事項、不應訂定超出需求之規格、不應訂定緊迫之交貨期限，致一般廠商無法於期限尋得符合規格要求之產品¹⁶。

3. 採購方式除特殊購案符合選擇性招標

及限制性招標條件外，應以公開招標方式辦理，並善用決標方式，以擴大商源，增加公平競爭機會及降低採購成本¹⁷。

4. 辦理特殊或查核金額以上之工程採購及一億元以上重大購案，應妥適訂定廠商資格，於公告招標前辦理招標文件公開閱覽，使招標作業公開化、透明化，廣徵商情意見以提升採購品質，減少招標及履約爭議¹⁸。

5. 要求同類、同期之需求併案集中採購為原則，禁止分割預算規避監督¹⁹，運用長期性共同供應契約、大賣場採購，以節約採購人力，提高供補效率²⁰。

(二) 招標訂約階段

採購單位招標訂約部門，自收受奉准執行之採購計畫至決標簽約止，不得於開標前洩漏底價、領投標廠商名稱及家數，及其他足以造成限制競爭或不公平競爭之相關資料²¹，執行重點如後：

1. 公開採購作業資訊，將辦理之採購案件將招標資訊刊登政府採購公報，並提供廠商電子領、投標，以增進採購效率²²。招標訂約單位於接獲計畫申購單位商情資料時應詳實審查，俾做為底價訂定之參考，底價應由機關首長或其授權人員核定，嚴防洩漏底

註13：同註10，頁450-451。

註14：同註9，一一二，頁36。

註15：同註9，〈軍事機關財物勞務採購商情蒐集作業要點〉，頁198-202。

註16：同註9，〇三五，頁11。

註17：同註9，〇九四，頁30。

註18：同註9，〇九四，頁30，〈公共工程招標文件公開閱覽制度實施要點〉，《政府採購法令彙編》，行政院公共工程委員會，2016年2月，頁355。

註19：同註9，〇一一，頁2，〈政府採購法第14條〉，《政府採購法令彙編》，行政院公共工程委員會，2016年2月，頁6。

註20：〈共同供應契約實施辦法〉，《政府採購法令彙編》，行政院公共工程委員會，2016年2月，頁269。

註21：同註9，〇一二(二)，頁3。

註22：〈政府採購公告及公報發行辦法〉，《政府採購法令彙編》，行政院公共工程委員會，2016年2月，頁137。

價情事發生²³。

2. 底價於開標後至決標前，仍應保密，鑑於近年來部分機關辦理採購案件開標作業時，仍有發生數起過失洩漏底價之案件，研析此類過失洩密案件發生原因包括：開標主持人誤認廠商報價進入底價、或應予保留決標案件，因疏忽未注意或不熟稔政府採購作業程序及底價保密規定，不慎於開標現場公布底價，導致底價洩漏情事發生，建議各採購單位應研訂「強化機關採購案件(底價)保密措施」，置重點於建立開標作業SOP、研擬「採購案件底價保密宣導提醒單」，落實保密觀念及具結保密相關事項、底價簽核單或底價封加註「底價於決標前應予保密」警語等，提示單位採購人員恪遵採購保密規定²⁴。

3. 採限制性招標辦理之議價案件，於訂定底價前，應先參考廠商投標之報價單²⁵，另已奉核定第1次開標僅有1家廠商投標得現場改採限制性招標之公開取得案件，即可於開標當場改採議價方式辦理，又如已併簽准由原底價核定人擔任主標人，或由機關首長授權主標人於改採議價時擔任底價核定人時，即可於開標現場檢討原核定底價是否需調整及其調整金額，即可避免因核定底價不及

，致需另擇期辦理議價之情形²⁶。

4. 各類採購招標文件及契約內，均應明訂禁用大陸地區產品及人士之條款²⁷。

(三) 履約驗收階段

採購單位履約驗收部門，自履約、驗收至全案辦結止。為確保採購品質，如期獲得所需，執行重點如後：

1. 履約督導：規劃履約管理，派員執行履約督導，掌握契約進度，稽核廠商生產流程與履約能力²⁸。

2. 交貨期程管制：針對尚在履約或驗收中之案件，應藉由管控機制(如工作檢討會、購案檢討會、預算檢討會等)，先期掌握辦理進度與結案期程，預判窒礙問題，進行風險管控，期順利驗收及辦理結案。

3. 驗收：對採購標的實施目視檢查，並製作驗收紀錄；另依約須實施儀器檢驗或性能測試鑑定品質時，於抽樣後送交檢驗單位實施儀器檢驗，或交由使用單位實施性能測試；全案之驗收結果，須由履約驗收單位依目視檢查、儀器檢驗或性能測試之結果綜合鑑定²⁹，驗收結果與契約、圖說、貨樣規定不符者，應通知廠商限期改善、拆除、重作、退貨或換貨³⁰。

(四) 各單位配合行政院公共工程委員會

註23：同註9，一一二，頁36、頁181-187。

註24：桃園市政府新建工程處，〈強化機關採購案件(底價)保密措施之實施方案〉，http://www.tycg.gov.tw/uploaddowndoc?file=ethics_message/201709291627480.pdf&filedisplay=桃園市政府新建工程處強化機關採購案件%28底價%29保密措施之實施方案.pdf&flag=doc，頁1-4，檢索日期：2018年1月3日。

註25：政府採購法施行細則第45條，《政府採購法令彙編》，行政院公共工程委員會，2016年2月，頁22。

註26：〈中央機關未公告金額採購招標辦法〉，《政府採購法令彙編》，行政院公共工程委員會，2016年2月，頁129-130。

註27：同註9，〇一〇，頁2。

註28：同註9，〇一二(三)、一八五、一八六，頁3、56-57。

註29：同註9，一九九、二〇一、二〇二，頁64-68。

註30：政府採購法第72條，《政府採購法令彙編》，行政院公共工程委員會，2016年2月，頁37。

推動電子採購制度之指導，亦開放電子領標及投標作業，以落實採購資訊公開化、招標資訊透明化，減少圍標、綁標等不法行為³¹。經統計本軍民國106年1至12月標案件數共計2,933件，電子領標2,927件，領標達成率99.79%，電子投標2,899件，投標達成率99.04%，達成工程會要求各機關辦理採購應開放電子領標及投標，且年度內開放電子領標比例須達95%之政策，顯見執行成效良好，亦對本軍提升採購效率、促進競爭有正面助益。

肆、採購防弊之具體作為

國軍依「政府採購法」、「政府採購法施行細則」等法規修訂「國軍採購作業規定」並辦理各項採購作業，惟近年偶有不肖軍方人員與不法廠商涉及貪瀆情事，嚴重打擊國軍形象，因此海軍在司令通報中針對「風氣的革新」、「亟欲解決的問題」、及「永遠向前走，不要回頭看」等內容，都不斷強調廉潔自持的重要，並針對後勤維保、採購、預算支用等各面向律定相關政策指導，值得後勤採購人員深思與惕勵。從以上辦理採購作業成果及採購滿意度調查報告所列內容，結合實際辦理採購作業多年心得，個人研提出強化後勤採購與防弊具體作為意見如下：

一、建立稽核監督機制，完備後勤採購作業

(一)國防部依政府採購法編成「採購稽核小組」暨各軍司令部採購督輔導小組，採定期與不定期交叉督訪國軍各單位採購案有關計畫、招標及決標簽約、履約驗收等程序³²，如發現人員有行政違失，即應立即懲處、調整職務、發動專案清查、稽核等，如涉及不法則應檢具事證移送檢調機關處置，以端正採購風紀防治貪瀆不法；另各項採購作業及招標執行，除依法由主(會)計單位監辦外，並應由監察人員全程實施程序監辦，律定各級監辦人員開標、比價、議價、決標及驗收權責，訂定標準作業程序以資依循，以雙重監辦機制，防杜弊端³³。

(二)對投標廠商總標價偏低案件，總標價低於底價百分之八十案件之執执行程序附註一規定：「訂有底價之採購，機關如發現底價偏高造成最低標標價偏低，不適用政府採購法第58條之規定」³⁴，故依執执行程序應先檢討底價訂定是否偏高，或經檢討底價訂定無偏高，但未再審查最低標廠商總標價是否有明顯不合理、不能誠信履約之虞，即通知最低標廠商限期提出說明，上述處理過程均應登載於開(決)標紀錄，以備查考³⁵。並應列為採購業務督(輔)導必抽(查)驗項目，發

註31：行政院公共工程委員會，〈政府採購電子領投標作業規定〉，[http://lawweb.\[cc.gov.tw/LawContentDetails.aspx?id=FL000724&keyWordHL=&StyleType=1](http://lawweb.[cc.gov.tw/LawContentDetails.aspx?id=FL000724&keyWordHL=&StyleType=1)，檢索日期：2018年1月3日。〈電子採購作業辦法〉，《政府採購法令彙編》，行政院公共工程委員會，2016年2月，頁273。

註32：〈採購稽核小組組織準則〉；〈採購稽核小組作業規則〉，《政府採購法令彙編》，行政院公共工程委員會，2016年2月，頁311-317。

註33：〈機關主會計及有關單位會同監辦採購辦法〉，《政府採購法令彙編》，行政院公共工程委員會，2016年2月，頁61-63。

註34：〈依政府採購法第五十八條處理總標價低於底價百分之八十案件之執执行程序〉，《政府採購法令彙編》，行政院公共工程委員會，2016年2月，頁373-375。

註35：政府採購法施行細則第68條，《政府採購法令彙編》，行政院公共工程委員會，2016年2月，頁27。

現缺失均應予列管追蹤改善。

(三)鑑於近年採購弊案發生案例，多肇生於「驗收」階段，各單位應加強樣品委驗機制、遏止樣品調包不法情事及完善驗收作業執程序。驗收應確實完成勤前教育，擇定適當人員擔任主驗人確依契約規定執行驗收程序，以防杜違失發生³⁶；另「履約驗收」階段負責執行裝備性能測試及驗證之技術代表，多為非採購編制或具採購專長人員，各單位亦應針對是類人員，加強其專業訓練與廉潔法制教育。

二、落實採購專業訓練，強化採購人員職能

(一)「採購職」已納入國軍專長職類，考量海軍採購人力，作業負荷確實繁重，建議可擴大培訓各職類人員，納入儲備幹部，並選優任用，以充實採購人力；另各單位應規劃採購職類人員依階級與職務發展完成國軍深造及進修教育，落實專業訓練³⁷，承辦採購人員應獲取採購專業證照，以增進人力素質，達成強化採購專業職能目標³⁸。

(二)考量採購人員之專業素質與知能乃達成採購支援戰備任務之核心要素，各單位應持續辦理交織教育訓練，置重點於「小額採購作業程序」、「共同供應契約」、「採購錯誤態樣」、「近期法令宣導」、「違反政府採購法廠商行政處罰時效」及「最有利

標採購」等內容，提升採購人員素質，各單位亦應經常透過案例對同仁進行宣教與研討，運用相關專業訓練之教材辦理擴訓，以發揮訓練成效，提升人員專業職能。

三、人員考核職務輪調及退伍採購人員迴避管制

(一)各單位對採購、工程承辦人員常因久任一職，最容易遭不肖廠商、捐客，鎖定、拉攏，肇生不法情事而身陷囹圄，致影響軍譽情事。故為防杜上述情事發生，各單位應定期針對採購人員品德、是否久任一職或專業不足有疑慮者，由主官考量辦理職(業)務調整及加強職能訓練，達到降低貪腐風險與及時預警之效。

(二)為避免部分退伍人員運用原有人脈，探聽及接洽與原職務有關之採購、工程案件，肇生違反利益迴避及公平競爭之情事，應依前開管制作法，對近3年經辦採購、工程之退伍人員建冊納管及實施查核勾稽，落實人員迴避管制，並將上揭資料納入「廉政工作會報」提報³⁹，澈底禁絕採購風險。

四、辦理廠商問卷調查，主動發掘不法事證

(一)為瞭解廠商對軍事採購、工程參標環境及廉潔評價之整體觀感與興革意見，各單位應配合年度問卷調查，主動提供年度內參與單位投標廠商資料，並辦理廠商問卷調

註36：同註9，一九七、一九九、二〇一、二〇二，頁63-68。

註37：〈國軍採購職類軍官學、經歷管理及管制職缺候選作業規定〉，《國軍採購作業規定》，國防部，2015年1月1日，頁149-159。

註38：〈採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法〉，《政府採購法令彙編》，行政院公共工程委員會，2016年2月，頁287-291。

註39：國防部政風室，〈國軍防制採購弊端具體作為〉，<https://ethics.mnd.gov.tw/-EditPage/?PageID=d5e74ff8-fabc-4f88-b23f-a22a3f5b1822>，檢索日期：2018年1月3日。

查，藉由蒐整廠商意見，瞭解廠商對單位採購、工程參標環境、廉潔評價之整體觀感與興革意見，據以策訂改進作法，並做為單位改進之方向⁴⁰。

(二)管理階層幹部應重視問卷調查，藉由問卷分析結果，瞭解採購案件執行狀況及問題癥結，針對缺失研析防弊作為，促使投標廠商與機關人員遵守法令規範，俾使機關對採購作業流程及風險管控作為能有具體助益。

五、強化法治教育，對涉弊違法人員依法處置

(一)各單位應藉由「法制作業講習」、「採購講習」及配合國防部年度「採購工作檢討會」，針對主財、工程及採購等人員，講授因違反政府採購法令，而遭行政處分或移送司法機關偵辦之案例，施予重點法紀教育，持恆宣導使守法守紀觀念深植於所有業管及採購幹部的內心。

(二)各單位負責採購人員均應依法公正執行職務，如有人員涉有違反法令或「採購人員倫理準則」所列行為者，除應主動審酌其情況並給予申辯機會後，依同規定迅速適法處置；另情節重大者，應先調離現職，並視情節，依「刑懲並行」原則處置，使採購作業人員知所警惕，杜絕貪念⁴¹。

六、迴避外在誘惑，鼓勵檢舉貪污

(一)擔任軍品採購、營繕工程、營產管

理、廢品管理等業務之承辦、監辦人員，或其直屬主官(管)以及參與相關作業人員，如與契約廠商或其負責人存有私交者，即應確遵「利益迴避」原則，主動報請迴避，並由單位監察人員列案納管，以杜絕利益輸送、官商勾結、圖利或違反採購程序之情事發生⁴²，並展現反貪污、防舞弊、杜絕貪瀆的決心，使採購人員澈底做到「不願貪、不必貪、不能貪、不敢貪」。

(二)採購違失檢舉管道除原有戈正平(02-2311-7085)、端木青專線(02-2311-9706)外，另招標文件內應將國防部增設財務貪瀆檢舉專線(0800-000-597)與信箱，以及國防部採購稽核小組、軍種監察單位檢舉電話、地址、傳真等資料完整登載，以完備檢舉管道，並設置專人職司受理檢舉及陳控案件，相關受理案件並納入專案或書面稽核監督⁴³，禁絕不法採購作業再生。

(三)各級幹部應持續加強宣導，鼓勵所屬官兵勇於檢舉貪瀆、違法情事。鑑於部分官兵仍有將檢舉、告發視為「抓耙仔」等不道德之行為，或顧慮身份曝光後有遭當事人報復之虞，所以單位除宣導檢舉電話及信箱外，單位接獲檢舉不法相關情資亦應確實保密，確保檢舉人之安全。

伍、結語

軍人貪瀆不僅造成社會大眾對政府公權

註40：同註39。

註41：〈採購人員倫理準則〉，《政府採購法令彙編》，行政院公共工程委員會，2016年2月，頁319-322。

註42：〈採購法第15條〉，《政府採購法令彙編》，行政院公共工程委員會，2016年2月，頁6。

註43：中央廉政委員會第3次委員會議，〈國防部肅貪防弊檢討及制度興革方案〉，<https://www.aac.moj.gov.tw/HitCounter.asp?xItem=253205>，頁34，檢索日期：2018年1月3日。

力與軍人形象的傷害，也會損害國家競爭力，動見觀瞻，影響甚鉅。因此，「風氣革新」及「肅貪防弊」均為國軍當前重大工作，其目的在於端正軍風，杜絕違法亂紀。「防腐肅貪」亦是古今中外吏治之重點所在，誠如孔子在《論語為政篇》中提到：「道之以政，齊之以刑，民免而無恥；道之以德，齊之以禮，有恥且格」⁴⁴，亦即組織治理之道首重道德感化，其次才是法律制裁。

各單位應建立內控防弊機制以防範未然，包含招標、開標、審標、決標、履約管理、驗收及處理異議各階段事項，均應訂立具體規範，各單位亦可視業務性質，有效控制、合宜彈性調整使用，持續監督採購招標過程，嚴格把關驗收標準，並落實請託關說、贈送財物、飲宴應酬及其他廉政倫理事件實名登錄制，形塑機關反貪、肅貪的堅定立場。並建議各單位在編製採購案時可將規格條件、交貨時限及違約逾期罰款等規範內容，在公開透明、依法行政的前提下，於招標公告前，先行參酌徵詢相關專業廠商之意見，

再行訂定相關條款，以避免履約條件與罰則過於苛刻，使有意願投標廠商得依法適從，有所依據，減少機關與投標廠商間的爭議糾紛，提升採購效益。

海軍後勤部門職司各項武器裝備維修，支援建軍備戰責任重大，各後勤採購人員更應潔身自愛，深刻體認唯有以身作則，養成廉潔風氣，堅定依法行政、崇法務實立場嚴守法規程序，辦理各項採購作業，並遵照法令規章制度辦事，提升採購效能及營造優良採購環境，使罅隙不存、倖心不生、以廉為榮，始能根絕貪瀆弊端情事，共同樹立廉能風尚。畢竟，健全整體採購秩序便是建構國軍廉政體系重要環節，亦是海軍後勤採購部門持續努力的方向。

作者簡介：

韓鳳翔中校，預官84年班，國防大學戰爭學院正規班暨戰略與國際事務研究所105年班，曾任聯勤司令部採購處採購官，海軍保指部補給組副組長，基支部供應處長，現服務於海軍司令部。

註44：菁華選粹，四書集注，《論語，為政第二》，<http://www.dfg.cn/big5/chtwh/ssjz/4-lunyu-wz.htm>，檢索日期：2018年1月3日。

老軍艦的故事

玉台軍艦 AR-521



玉台軍艦原為美海軍修理艦CADMUS號，編號AR-14，1945年8月5日下水，1946年4月23日完工成軍。

該艦於民國64年12月由美國拖抵基隆港移交我國，民國65年1月12日成軍，命名為「玉台」軍艦，編號AR-521。玉台艦平時泊港擔任修護任務並保持戰備狀況，戰時則獨立作業支援海上機動修護。由於具有極佳的後勤整補能力，玉台艦曾擔任敦睦遠航支隊的旗艦達7次之多，足跡遍及沙烏地阿拉伯、南非、新加坡、印尼、索羅門、諾魯、斐濟等國。玉台軍艦在海軍服役22年，歷經16任艦長，航行總哩數計18萬3千9百31哩(約繞行赤道八圈半)在海軍軍史上留下璀璨的一頁，於民國87年4月16日除役，劃下完美的休止符。(取材自老軍艦的故事)