

淺談維護海軍後勤 採購的廉潔環境

海軍少校 孫志宏

提 要：

- 一、2020年美國《全球舞弊調查報告》中指出，採購舞弊常見的態樣包括賄賂、送禮、回扣、分批採購避開權責長官核判門檻等不法行為；為杜絕弊病歪風，國防部及「臺灣透明組織協會」於2020年11月12日舉辦「2020年廉潔國防與全球誠信治理發展趨勢」論壇，積極強化國軍「反貪倡廉」的形象，持恆打造清新廉潔的精銳勁旅。
- 二、一般軍中收賄、協助特定廠商得標等違失案例，雖屬偶發的個案，但因容易遭媒體刻意劍指國軍，而經常被過度渲染，造成社會觀感不佳。而海軍後勤單位若肇生採購弊端，輕則降低裝備效能及妥善率，重則延遲修艦工程進度，甚至影響後勤戰力維持。因此，為維護國軍形象，辦理採購業務人員，應秉廉潔操守觀念，落實執行防弊作為，避免涉貪舞弊情形發生，以確維後勤紀律。
- 三、個人的貪瀆歹念與廉潔自守皆在「一念之間」，採購人員應恪遵「不必貪、不能貪」之清廉官箴指導，追求「零貪腐」為目標，切勿「以身試法」，共維海軍的廉潔形象與優良軍風。

關鍵詞：採購舞弊、收賄、肅貪防弊、後勤採購、廉潔

壹、前言

根據2020年美國「舞弊稽核師協會」(Association of Certified Fraud Examiners, ACFE)¹所做的《全球舞弊調查報告》(Report To The Nations: 2020 global

study on occupational fraud and abuse)中指出，採購舞弊常見的態樣包括賄賂、送禮、回扣、以分批採購避開權責長官核判門檻(即拆單)、洩漏標案資料、圍標與綁標，或是虛設供應商及假交易等，²弊案的肇生除了侵蝕團隊向心力，更嚴重造成國軍整體

註1：「美國舞弊稽核師協會」是國際上公認最重要的反舞弊專業組織，也是反舞弊培訓及教育的主要提供者，該協會擁有聲譽極高的會員網絡力量，而該協會的主要宗旨是藉由舞弊的防治與調查，以降低全球舞弊風險。〈ACFE簡介〉，ACFE Taiwan Chapter-臺灣舞弊防治與鑑識協會，2020年1月15日，<https://www.acfetaiwan.com.tw/acfe%E7%B0%A1%E4%BB%8B>，檢索日期：2021年6月10日。

註2：朱家德，〈淺談採購舞弊之態樣及偵防〉，安永臺灣，2021年1月13日，https://www.ey.com/zh_tw/forensic-integrity-services/the-state-of-procurement-fraud-and-its-detection-and-prevention，檢索日期：2021年7月10日。

形象與榮譽的損害，也影響到部隊的戰力。

「法務部廉政署」透過國家廉政建設行動方案，正持續推動「防貪、肅貪、再防貪」的機制，督導各級政風機構，落實內控管理；並透過擴大稽核面向、清查弊端風險等作為，以達到「肅貪與防貪」工作結合之目標。³國軍為國家行政團隊之一員，同樣應重視「廉潔誠信」及「反貪腐」的價值觀；因此針對這些弊病，國防部及「臺灣透明組織協會」⁴於2020年11月12日舉辦「2020年廉潔國防與全球誠信治理發展趨勢」論壇，不僅針對軍事廉政議題做交流與研討，也積極強化國軍「反貪倡廉」的形象。⁵雖然政府部門與國軍在預防及打擊貪腐的工作上持續努力不懈，亦不斷制訂防舞弊措施，但仍無法澈底消除，主要原因泰半仍是個人自制力不足，輕易就受到不當利益誘惑而迷失自我。儘管在「三令五申」的政令宣導下，仍有少數不肖管辦人員，既禁不起誘惑、又心存僥倖、找到可能罅隙、鋌而走險，輕則撤職懲罰，斷送個人前途；重則遭受司法判決入監服刑，最終損傷國軍形象。

國軍的廉潔素養是必須持續提升的工作

，有賴於廉潔及法制教育的持續推動，才能使反貪腐意識內化於官兵心中，以根絕採購舞弊及貪汙事件發生。基於維護國軍廉潔形象前提，有必要針對如何杜絕採購弊端及貪腐行為納入研究。尤其，海軍後勤單位以修艦任務及各項武器維保為首要工作，倘若單位肇生採購弊端，將延遲修艦工程進度、降低裝備效能及妥善，進而影響基本戰力的維持，斷不容輕忽大意。因此，在最直接影響海軍艦艇戰力維持的後勤採購上，業管人員對於如何防杜弊端，確實應瞭解具體的作為與相關的法令，期使後勤採購制度能健全發展，並深烙官兵廉潔意識，共同營造優良的採購環境；此乃刻不容緩的工作，也有賴掌管採購官兵與各級督管共同努力達成，這也是撰寫本文主要目的。

貳、國軍常見採購舞弊態樣

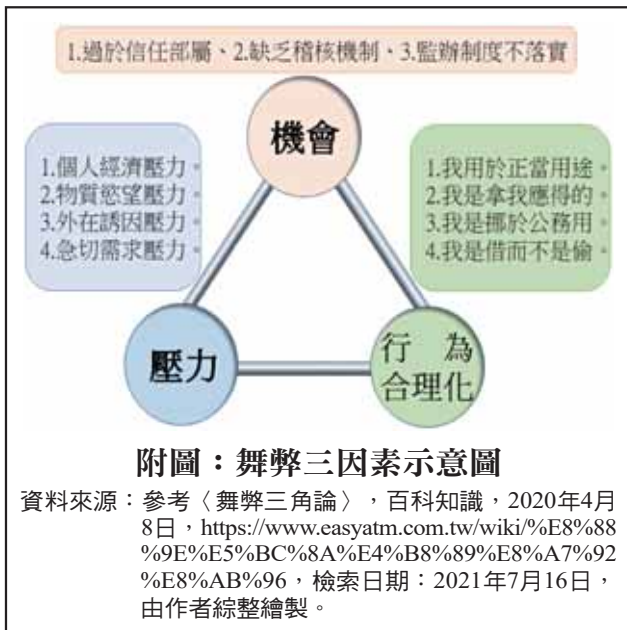
國軍辦理工程、財務或勞務採購，⁶從計畫申購、詢商訪價、小額下訂或招標訂約、履約驗收、付款到最終會計入帳等層層環節，每個階段雖都由各業管部門獨立作業，但稍有不慎仍可能發生舞弊的風險。從管辦

註3：〈預警-再防貪〉，經濟部政風處，2020年12月10日，https://www.moea.gov.tw/Mns/doge/content/Content.aspx?menu_id=8272，檢索日期：2021年7月10日。

註4：「臺灣透明組織」(Transparency International Chinese Taipei, TICT)係於2002年9月28日成立，以推動我國政府透明與社會廉潔為重要使命，並於2008年完成「國際透明組織」(Transparency International, TI)國家分會認證程序及簽署「正式會籍」文件，正式取得會籍資格，成為TI全球各國分會成員之一，亦為該組織在亞太地區最為活躍的分會成員。〈臺灣透明組織〉，臺灣透明組織協會，2020年2月5日，<https://www.tict.org.tw/introducing/about-tict/>，檢索日期：2021年7月11日。

註5：蕭佳宜，〈廉潔國防與全球誠信治理發展趨勢論壇 建構國軍廉能風尚〉，《青年日報》，2020年11月12日，<https://www.ydn.com.tw/news/newsInsidePage?chapterID=1286101>，檢索日期：2021年7月11日。

註6：依政府採購法第2條，採購指工程之定作、財物之買受、定製、承租及勞務之委任或僱傭等；第7條，工程指在地面上新建、增建、改建、修建、拆除及改變自然環境之行為，包括建築、土木、水利、環境、交通等及其他經主管機關認定之工程；財物，指各種物品(生鮮農漁產品除外)、材料、設備、機具及其他經主管機關認定之財、勞務，指專業服務、技術服務、資訊服務及其他經主管機關認定之勞務。〈政府採購法〉，全國法規資料庫，2021年1月10日，<https://law.moj.gov.tw/Law Class/LawAll.aspx?pcode=A0030057>，檢索日期：2021年7月16日。



人員利用職務上機會詐取財物、收賄或竊取公物等不法行為，而媒體揭露案件或可能只是「冰山一角」，而單位自行查辦的不法弊端亦時有所聞，不論違法的動機或理由，最終都將損及軍譽及個人名譽，可謂「得不償失」。以下就舞弊因素、類型分析及所涉刑責，分段予以探討：

一、舞弊促成因素探究

美國「舞弊稽核師協會」(Association of Certified Fraud Examiners, ACFE)的創始人史蒂文·阿伯雷齊特(W. Steve Albrecht)⁷於「舞弊三角理論」(Fraud Triangle Theory)中指出，舞弊的產生是由「機會」(Opportunity)、「壓力」(Pressure)及「行為合理化」(Rationalization)

三個要素組成(如附圖)。⁸在舞弊這三個要素中，卻經常是兩兩互相作用的，若個人廉潔意志不堅、法治觀念淡薄，即可能步入舞弊陷阱，最終身敗名裂，內容分別說明如下：

(一)「機會」

機會是誘發舞弊動機最重要的要素。當單位肇生人員舞弊案件，表示該工作環境必然提供了人員可以舞弊的機會；若單位的監督機制也沒有完善發揮功能時，就增大了舞弊破口，也會使人員變得更膽大，而泰半違法人員的普遍不良心態都一致，因為都相信「自己不會被發現」。

(二)「壓力」

涉及舞弊最常見的原因之一，有可能是因為個人太多債務所產生的財務壓力，或是未能克服「想要」的物質慾望，遠超出於個人薪資所能負擔的範圍；故不得不「鋌而走險」，做出違法犯紀的事。畢竟對物質生活沒有過分奢求的人，是不可能做出貪贓枉法的勾當。

(三)「行為合理化」

肇生舞弊人員常常會為自己的錯誤行為，找各種理由辯解或說服自己，使舞弊行為合乎動機或是道德觀念，例如「我只是暫時借用度過難關，馬上就會歸還的」、「這是我應得的」或「我只是挪用在公務使用」等；就像犯錯的人永遠可以找到自認為「天衣

註7：阿伯雷齊特博士，1947年2月6日美國出生，1988年擔任舞弊檢查師協會的第一任主席、於1997至1998年擔任美國會計協會(American Accounting Association)主席，他對財務欺詐和道德進行了廣泛的研究，在專業和學術期刊上發表了100多篇文章，以及20多本書籍和專著。〈W.Steve Albrecht〉，維基百科：2021年2月15日，https://en.wikipedia.org/wiki/W._Steve_Albrecht，檢索日期：2021年6月11日。

註8：〈舞弊三角論〉，華人百科，2020年10月13日，<https://www.itsfun.com.tw/%E8%88%9E%E5%BC%8A%E4%B8%89%E8%A7%92%E8%AB%96/wiki-2206295-6923175>，檢索日期：2021年7月12日。

無縫」的理由，以塘塞自己所犯的錯誤。

二、近年來國軍重大舞弊案件類型分析

(一) 竊取或侵占公用器材、財物

1. 不少舞弊案件顯示，業管人員連續利用職務上所保管的公物或財物，將之挪為私用、或侵占支付廠商貨款及墊付款、詐領官兵搭伙費等方式；私吞公款或是「監守自盜」竊取軍品變賣，以換取錢財滿足私慾等行為，不一而足。⁹這些「意圖為自己不法所有」的態樣，不管是為了臨時借用、週轉或為「中飽私囊」，只要有私自挪用公帑行為，不論時間之長短、金額之大小，均難免脫其刑責。

2. 國軍曾發生軍官幹部藉由被調派至某工廠服務時，與部屬聯手以「螞蟻搬象」的方式偷走工廠生產的物品，不但沒有善盡生產線督管應盡之責，更因為「地利之便」升起貪念，做出違法行為。單位發現後以「監守自盜」移送法辦，相關人員觸犯《貪污治罪條例》中的「竊取或侵占公用或公有器材、財物罪」，輕則10年有期徒刑，最重可能判無期徒刑，終身陷於囹圄之中。¹⁰

(二) 浮報品項等收取回扣

1. 浮報採購品項、價格、數量而收取回扣，最常發生於人員長期承辦同一採購業務

。一般勾結合作的供應商，以較高的採購金額買到品質較差的產品、或浮報採購數量及單價賺取價差、或將報廢軍品賣出時「以多報少」，或以「垃圾」名義將廢品攜出營區販售等手法，以圖利廠商逕而從中收取回扣、中飽私囊，涉案人員輕則撤職處分喪失工作權，重則讓家人蒙羞，並危害國軍的廉潔形象。¹¹

2. 某單位有補給士官曾經利用長時間承辦採購業務期間，涉勾結合作的供應商，以低價品混充高價品、假出貨再辦理退貨、浮報採購數量或價格等3種手法，私吞不法所得，只為滿足個人物慾。「夜路走多」終究被單位發現，將當事人送交檢調單位調查，最後當事人涉犯《刑法》的「偽造印章、印文或署押」和「偽造公文書」等罪嫌遭提起公訴，分別處以2至4年不等的刑罰。¹²

(三) 收受賄款

1. 採購承辦人員利用職務上的便利，私下接觸廠商，圖謀「一己之私」，或接受廠商招待、收取賄款，進而為廠商謀取利益，忘記採購人員應恪遵「廉政倫理規範」。¹³依照「羊毛出在羊身上」的商業本質而言，收受賄賂勾結舞弊，已逾越規範、觸犯法律，而接受廠商行賄，廠商的報價相對就會提

註9：項程鎮，〈沒記帳就盜賣 上兵判2年半〉，自由電子報，2016年5月26日，<https://news.ltn.com.tw/news/society/breaking-news/1708995>，檢索日期：2021年6月12日。

註10：陳清緣，〈國軍支援口罩生產爆監守自盜 中校督導產線涉「螞蟻搬象」偷6千片〉，NewTalk新聞，2020年8月10日，<https://newtalk.tw/news/view/2020-08-10/448901>，檢索日期：2021年7月13日。

註11：黃佳琳，〈國軍網路戰部隊傳貪污 士官長被判刑7年2月〉，自由電子報，2021年2月24日，<https://news.ltn.com.tw/news/society/breakingnews/3447991>，檢索日期：2021年6月14日。

註12：洪浩軒，〈周姓前空軍補給士不法詐財 遭檢方依公訴罪起訴〉，中時新聞網，2020年4月29日，<https://www.china-times.com/realtimenews/20200429005110-260402?chdtv>，檢索日期：2021年6月14日。

註13：饒偉生，〈7軍士官勾結回收業者盜賣軍廢品 上尉收賄45萬被起訴〉，蘋果電子報，2021年1月28日，<https://tw.apple.com/local/20210128/YAHM4EMZ4NANVDW5AJ6SFDJZXM/>，檢索日期：2021年6月15日。

高，最終仍由單位預算買單，不僅浪費公帑，也無法將有限的國防預算，運用在迫切需要的裝備維保採購上。

2. 某縣市的行政機關就曾發生機要專員被指控藉由負責路面整修工程機會，竟利用廠商對於管線服務項目不甚熟稔，需協助聯繫及協調管線單位機會，多次收受廠商賄款。全案遭舉報後，該機關將涉案人員以多次「收受賄款」送辦，當事人身為公務員卻與廠商勾結收賄，敗壞官箴，經依《貪污治罪條例》加重處分，自毀前程十分不智。¹⁴

(四) 詐取財物

1. 對少數意志不堅、沉迷物質生活的官兵而言，因崇尚物慾的追求與享樂，未能抗拒金錢誘惑、貪圖小利，不當挪用單位加菜金(或獎金等)，以辦理個人餐敘報假帳核銷、或偽造印鑑章開立國庫支票提領現金，或偽造領據詐領他人財物等方式謀取不法所得，¹⁵此類貪汙行為容易遭媒體輿論大作文章，敗壞國軍形象、損及軍譽。

2. 某單位預財士因沉迷網路簽賭，致積欠龐大賭債，藉職務之便，以侵占支付廠商貨款、幹部墊付款及詐領官兵搭伙費等方式，挪用公款百萬餘元。經受害人舉發後，當

事人除遭撤職處分外，並以「詐取財物」之嫌移送偵辦；另依《貪污治罪條例》中的「利用職務上之機會詐取財物罪」，判處14年重刑，同時追回不法詐取所得。¹⁶

(五) 綁標

1. 在編列採購計畫時，藉由限定廠商資格、指定特殊產品規格、品質或特殊工法或訂定不合理之履約期限等方式，獨厚特定廠商、排除其他廠商參與競標，或以洩底價、綁標的方式得標後，再使用低價之劣質品交貨，於驗收時趁機放水，此類綁標案件亦屢見不鮮。¹⁷而類似軍事工程修護等建案，如果不能於驗收時嚴格把關，將嚴重影響部隊修護料件及維保之使用安全。

2. 某學校單位高層，未能秉持「身教重於言教」之教育理念，竟協助廠商以「先綁標後圍標」方式承包校園內的工程；為了讓方便廠商得標，還以特殊材料規格綁標圖利廠商。經檢調單位主動偵查後，相關管理高層均依《刑法》之「圖利罪」各判2至5年不等的有期徒刑，斲傷公務員的形象之外，不良的工程甚至可能危害校園學生安全，實不足取。¹⁸

(六) 圍標

註14：黃國芳，〈嘉市府機要專員涉收賄現金等 檢方依貪污罪起訴〉，中央通訊社，2020年11月30日，<https://tw.news.yahoo.com/%E5%98%89%E5%B8%82%E5%BA%9C%E6%A.html>，檢索日期：2021年6月15日。

註15：邵心杰，〈詐領退伍官兵旅費還偽造派令 臺南油料庫士官判2年5月〉，聯合新聞網，2020年8月27日，<https://udn.com/news/story/7321/4814846>，檢索日期：2021年6月16日。

註16：〈建立理財觀念，健全財務管理〉，YAHOO新聞，2019年7月8日，<https://tw.news.yahoo.com/news/%E8%8E%92%E5%85%89%E5%9C%92%E5%9C%B0-%E5%BB%BA%E7%AB%8B%E7%90%86%E8%B2%A1%E8%A7%80%E5%BF%B5-%E5%81%A5%E5%85%A8%E8%B2%A1%E5%8B%99%E7%AE%A1%E7%90%86-160000353.html>，檢索日期：2021年6月17日。

註17：蕭博文，〈國軍涉貪 廠商綁標15億採購案〉，中時新聞網，2015年1月21日，<https://www.chinatimes.com/realtimeneews/20150121003580-260402?chdtv>，檢索日期：2021年6月17日。

註18：曾健祐，〈桃園校園集體採購弊案 4國小校長圖利廠商1300萬〉，聯合新聞網，2021年3月30日，<https://udn.com/news/story/7321/5353659>，檢索日期：2021年6月17日。

表一：常見採購違法態樣涉及法律責任彙整表

違法態樣	涉及法律責任	相關罰則
竊取或侵占公用器材、財物	《貪污治罪條例》第4條第1項第1款：竊取或侵占公有或公用器材、財物罪。	處無期徒刑或10年以上有期徒刑，得併科新臺幣1億元以下罰金。
浮報採購品項價格數量收取回扣	《貪污治罪條例》第4條第1項第3款：經辦公用工程或購辦公用器材、物品，浮報價額、數量罪。	
索取或非法收受廠商財物為廠商謀利	《貪污治罪條例》第4條第1項第5款：違背職務收受賄賂或其他不正利益罪。	處7年以上有期徒刑，得併科新臺幣6,000萬元以下罰金。
偽造不實文件報假帳核銷、串聯廠商詐取財物	《刑法》第210、211條：偽造、變造公文書及行使偽造私文書罪。	處1年以上7年以下有期徒刑。
	《刑法》第217條：偽造盜用印章印文或署押罪。	處3年以下有期徒刑。
	《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。	處7年以上有期徒刑，得併科新臺幣6,000萬元以下罰金。
指定特殊產品規格、品質或工法等方式協助廠商綁標	《政府採購法》第88條：意圖為私人不法之利益，對技術、工法、設備或規格，為違反法令之限制或審查罪。	處1年以上7年以下有期徒刑，得併科新臺幣300萬元以下罰金。
洩漏正式招標文件或底價，協助特定廠商圍標	《刑法》第122條：違背職務收受賄賂罪。	處3年以上10年以下有期徒刑，得併科新臺幣200萬元以下罰金。
	《刑法》第131條：圖利罪。	處1年以上7年以下有期徒刑，得併科新臺幣100萬元以下罰金。
	《刑法》第132條：洩密罪。	處3年以下有期徒刑。
	《政府採購法》第87條第3項：詐術圍標罪。	處6個月以上5年以下有期徒刑，得併科新臺幣100萬元以下罰金。

資料來源：參考《貪污治罪條例》、《政府採購法》及《刑法》等法律條文內容後，由作者彙整製表。

1. 藉由職務上所承辦之採購案，因與特定廠商熟識，協助特定廠商圍標、洩漏正式招標文件，於審標期間未落實投標廠商「重大異常關聯」¹⁹查察，違反《政府採購法》有關公平競爭之原則。²⁰

2. 國軍某業管資訊工程人員，曾於辦理資訊設備及資料庫系統維護採購案期間，因

與特定廠商熟識，竟協助該廠商圍標，並有洩漏底價之嫌疑，經單位查獲後依法送辦。最後法院判定違反《貪污治罪條例》中的「公務員對主管事務圖利罪」，遭判刑定讞，當事人除難逃牢獄之苦外，個人前途亦毀於一念之間。²¹

古有明訓「法網恢恢，疏而不漏」，採

註19：行政院公共工程委員會對重大異常關聯者列舉包含：投標文件內容由同一人或同一廠商繕寫或備具者；押標金由同一人或同一廠商繳納或申請退還者；投標標封或通知機關信函號碼連號，顯係同一人或同一廠商所為者；廠商地址、電話、傳真機號碼、聯絡人或電子郵件網址相同者；其他顯係同一人或同一廠商所為之情形者。〈重大異常關聯〉，行政院公共工程委員會全球資訊網，2015年9月11日，https://www.pcc.gov.tw/ForumList1.aspx?n=7F220D7E6656BE749&sm_s=273035CFAD9754C3&s=381C0FFC23133654&c=E6436B9A96D5AEE5，檢索日期：2021年6月18日。

註20：陳志賢，〈202兵工廠軍品圍標弊案 軍士官、業者6人交保〉，中時新聞網，2019年5月9日，<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20190509001300-260402?chdtv>，檢索日期：2021年6月18日。

註21：王定傳，〈國防部女員工助業者圍標 圖利罪判刑2年〉，自由電子報，2020年12月23日，<https://news.ltn.com.tw/news/society/breakingnews/3389962>，檢索日期：2021年6月19日。

購人員因一時之貪念而誤觸法網案例「俯拾皆是」，涉案人員自以為可以利用職權之便索賄，且能「神不知鬼不覺」，殊不知「凡走過必留下痕跡」。國軍人員確實應以上述不法案例做為警惕，避免重蹈覆轍，而葬送個人前程、家庭生計與單位榮譽。

三、採購舞弊所涉及法律責任探討

為營造公開、透明、公平的採購風氣，在《政府採購法》中對於利益迴避、離職後就業規範、請託關說、倫理準則等道德規範，均有明確規定，足供採購人員明確遵循，以遏阻貪污及不當利益輸送。國軍人員肇生採購弊端，除依《貪污治罪條例》及《陸海空軍懲罰法》嚴懲外，對於應有的刑事責任亦難以免除。在常見的採購違法態樣中可以顯現，涉案人員依《貪污治罪條例》、《政府採購法》及《刑法》送辦，少則處以6個月以上、多則處以10年以上的刑期，不論刑期長短，舉凡貪贓枉法，最終將身敗名裂。前述採購違失案例殷鑑不遠，提醒管辦人員都能秉「廉潔自持」的原則，「知法守法」；莫因一時的疏忽，造成無法挽回的後果。有鑑於此，特臚列有關採購舞弊的態樣及所涉法律責任(如表一)，期讓購辦官兵能有所警覺，勿以身試法。

國軍採購政策主要在於能綜合考量品質、時效與價格等相關因素，並採取經濟有效方式，以如期獲得適質、適量之財務、勞務及工程，以支援國軍戰備需要。因此，針對各項採購案件更需要謹慎把關，遵照法令、規章、制度辦事，以提升採購效能，營造部隊優良合法的採購環境，避免採購紀律廢弛

及國軍形象破壞，相關人員確實應牢記於心。

參、採購舞弊對海軍後勤紀律造成的影響

海軍後勤單位以修艦及各項武器維保為首要任務，因此免不了有裝備物料籌補的採購需求，也因此只要有辦理採購業務的一天，就會面對到形形色色的廠商，衍生舞弊的風險，千萬不容小覷。而一個採購案從計畫申購、招標訂約到履約驗結階段，環環相扣，稍有不慎即可能出現缺失或弊端，影響到的是修艦任務能否遂行，也不僅限縮年度預算支付時間，如採購品質不佳亦對整體維保效率降低造成一定影響。以下將針對採購舞弊對於海軍後勤支援任務及紀律所潛藏的損害，分述如後：

一、延遲修艦工程進度影響戰力

(一)海軍後勤單位主要戮力於各型艦艇維修，而修艦工程、採購進度及物料籌補首重時效，且環環相扣，才能夠維持好的修護品質。海軍各型艦艇會依照年度修製計畫進行維修或保養，才能確保裝備妥善與任務執行，而各承修廠對於修艦物料採購，更須嚴格管控於修期內籌補到料，以支援工務單位修艦任務所需。如因管辦人員貪贓枉法、徇私舞弊，造成不法之維修料件遭偵辦查扣，無法依約交貨，後續辦理解約重構及招標所需的作業時間，將延遲原預期的交貨期，並嚴重影響修艦進度及到料率。

(二)海軍艦艇無論載台之結構船材、動力機械、酬載之射控、通訊、偵測等設備，及所搭載的武器系統所需的裝備維修物料，

除可循國內產製能量及代理商籌獲外，部分維修料件尚需仰賴國外製造商進口、或循軍購管道採購、或委由國外提供技術支援服務，如「快砲武器系統」採購²²及「重大雷達裝備維保」技術服務等²³，此類裝備確實需與外商配合，滿足修艦所需。尤其採購期間若肇生採購弊案，導致修艦的重要料件及裝備無法順利籌獲，除造成延遲出廠無法執行海上勤務，進而削弱海軍戰力，其連帶影響，更是環環相扣、大意不得。畢竟海軍戰力之發揮，除人員、裝備及士氣外，對後勤補保單位而言，減少艦艇意外故障發生、維持武器系統妥善及艦艇的機動力同樣重要。因此，依修艦節點管制、如期完工出廠，以配合海軍兵力之使用，均有賴於後勤保修的戮力執行，豈能不慎。

二、採購品質降低影響裝備妥善

(一)國軍在武器裝備及零附件之獲得，均有嚴格的品質要求，例如須符合ISO品質認證，或通過化學測試、機械性測試、電性測試、溫度與熱測試之檢測標準，而各承修廠在各裝備拆卸維修保養回裝至機體後，亦須通過連續運轉測試、系統操作測試及海上測試合格後才得以出廠服勤，以確保官兵操作安全及發揮最大戰力。而海軍後勤單位除執行計畫性修艦工程外，更負有應急與戰時支援之任務，長期以來即屬高度任務導向單位；因此，對修護能量及品質管控自應非常注重，對於修艦用料亦應以最高標準檢驗，

以確保裝備妥善，使艦艇能發揮最大戰力。

(二)對採購廠商而言，「在商言商」最重要的是有利可圖，一般廠商為求得標往往擁有數支牌照或是借牌搶標、圍標，此種現象容易造成採購品質低落情形；若採購人員與廠商間有不當利益勾結，讓得標廠商在交貨驗收時，以劣質品供各廠庫執行修艦使用，將大幅降低裝備效能及妥善，甚至擴及裝備總成損壞，影響艦艇戰備航安甚鉅，此乃辦理採購單位應特別注意「不可不防、不可不慎」。

三、降低預算執行成效影響國防預算編列

預算執行是各單位年度施政工作重要執行指標，及不容間斷的持續重點工作。為落實施政目標與增進管理效能，對於各項預算及執行進度，均須積極辦理，並運用有效之管理手段，使有限之預算得以發揮最大效能。在舞弊案件態樣中，以浮報、綁標及圍標等手段詐取財物，導致採購額度相對增加，亦造成無法有效採購修艦需求物料。單位若於採購期間肇生不法情事，將造成預算未能在年度內如期支用，除須繳回上級，無法再行運用，致肇生無效益預算外，也會影響單位施政工作，亦連帶影響下一年度預算規劃與編排，影響頗深。且發生弊案也會衍生預算編列限制，都將影響到海軍戰訓工作、裝備維持、武器獲得及建軍規劃之推動；長遠而言，其對軍種戰力所造成的影響，就不言而喻了。

註22：〈海軍艦艇新裝備：新款方陣快砲Block 1B近迫武器系統〉，中央社，2021年4月9日，<https://www.cool3c.com/article/160911>，檢索日期：2021年6月20日。

註23：徐翠玲〈美對臺軍售？海軍司令部：維保及技術支援〉，大紀元，2019年4月9日，<https://www.epochtimes.com.tw/n278286/>，檢索日期：2021年6月20日。

從上述分析得知，採購弊端將直接影響到海軍後勤支援任務的有效發揮，因此單位對於採購紀律更需謹慎督管，辦理採購案件除要周延妥善之外，更要勞心、費神的深思熟慮各個環節，但僅靠著承辦個人力量有限，對於專業知識之涵養，並無法達到全知全能之境界；唯有透過採購團隊集思廣益，藉由各階段負責人員的專業素養及工作經驗，訂定各項管制策略落實執行，並積極主動發掘問題、解決問題，才能達到聯合防弊的功効。

肆、維持廉潔採購環境的具體作為

採購弊端中常出現的態樣，也包含廠商為謀取不法利益，而對採購人員施以利誘等不法行為，衍生出採購違失或涉法弊端等情事；而對不瞭解採購風險的外人而言，採購工作也常被扣上「油水多」的帽子。因此，為了防弊理由，《政府採購法》中訂定「採購人員倫理準則」，明定要求採購人員應廉潔自持、行為端莊及不涉及利益行為等；另國軍採購及工程人員也必須簽署相關「自清表白問卷」，並恪遵工作倫理，以維護國軍純正風氣。

綜觀國軍這幾年幾起採購涉及收賄、協助特定廠商得標的情事，雖屬於偶發的個案，但因容易遭媒體刻意劍指國軍而被過度渲染，除損及軍譽外，更造成社會對國軍觀感不良。單位辦理各項採購業務，需依《政府採購法》及〈政府採購法施行細則〉據以執行，為強化採購人員秉持廉潔操守觀念，有必要探討防弊具體作為(如表二)，說明如後：

一、灌輸法制廉潔教育，提升「防貪」免疫力

舉凡貪瀆案件肇生，絕大部分是官兵本身之貪婪心，及與特定廠商勾結不當得利所肇生，儘管國軍在採購防弊機制層層管控下，卻仍有無視章法的官兵與貪婪廠商，利用採購時機做出貪瀆違法、破壞軍譽之惡行。是故灌輸個人端正的品德、操守素養，讓每個人都有獨立的判斷能力，建立自我的「免疫系統」。以下區分為持恆廉潔宣教、逐級推展及風險管控兩部分說明：

(一) 持恆廉政宣教

1. 單位可以運用各項集會或擴大離營宣教時機，實施「採購教育訓練」及「法制教育宣教」，並將廉潔案例等軍紀政令宣導與貪污、詐偽所該負的法律責任納入重點宣教，促使承辦採購人員辦理公務均能秉持「嚴守法紀、節儉樸實」之品德習性，將貪婪之心潛移默化為崇法務實的廉潔自持操守。

2. 鑑於無線通訊技術的普及，「人手一機」走到哪、瀏覽到哪的現象隨處可見，單位可善用社群網路「臉書」(Facebook)、「即時通」(Instagram)或是通訊軟體如Line等管道，將「法制」及「廉潔」教育及貪瀆案例導入官兵日常生活串聯響應，擴大文宣功効形成無形的防禦陣線，更可透過同袍的朝夕警惕，相互勸勉，切勿為了貪圖小利而斷送軍旅生涯。

(二) 逐級推展及風險管控

1. 為能有效推展國軍各層級部隊廉潔教育及防弊風險管控機制，應持續朝基層部隊向下扎根，以深耕官兵廉潔意識。海軍各艦

表二：防弊具體作為彙整表

具體作為	執行作法
灌輸法制廉潔教育 提升「防貪」免疫力	◎將貪瀆案例導入官兵日常生活警惕，形成無形防禦陣線。 ◎配合採購、法制教育講習，將清廉觀念深植於官兵心中。
落實品德輔考 迴避外在誘惑	◎定期針對採購、營繕工程人員實施考核，降低貪腐風險。 ◎落實「利益迴避」，根除與廠商的不當利益輸送。
強化交貨驗收及 品質鑑定流程	◎落實履約管理機制，提升交貨品質。 ◎驗收人員層層把關，遏止不肖廠商投機取巧交貨不實。
落實主計、監察 雙重「監辦」模式	◎監辦人員善盡稽核責任，根絕宵小之徒滋長。 ◎注意採購人員之操守，防微杜漸化解不法。
鼓勵檢舉貪瀆 淨化貪婪心理	◎建置獨立舉報管道，鼓勵檢舉貪瀆，達到懲戒嚇阻效果。 ◎完善保護檢舉人機制並發給獎金，提升檢舉成效。

資料來源：參考韓鳳翔，〈論海軍後勤採購防弊之具體作為〉，《海軍學術雙月刊》(臺北市)，第52卷，第2期，2018年4月1日，頁37-39，由作者彙整製表。

(戰)隊及後勤支援等基層單位，應戮力配合上一級單位執行「採購紀律」、「廉潔教育」及「財務風險管理」政策推動；而在司令部層級則為培養官兵榮譽心與廉潔意識，可常運用「忠義報」、「學術期刊」及「臉書(Facebook)」專頁刊載有關「塑建國軍優質形象」、「廉政建設行動專案」、「軍法教育」及「軍人武德」文宣稿件，期將廉政工作從上而下貫徹執行，以達到「風行草偃」的成效。

2. 國防部為了形塑國軍廉能軍風，下轄的政風室、總督察長室、國防採購室、及主計局均屬推動國軍「肅貪防弊」之督管機構。藉由政風室所定期召開之「廉政工作會報」，除可掌握各單位的廉政實況之外，更能精準評估單位廉政風險，進一步提升國軍廉

能成效；²⁴而總督察長室則肩負國軍軍事投資案件採購、研發、生產之監辦、督導及財務稽核責任，嚴格管控國軍各單位均能「依法依約」辦理採購案件，使購辦人員將「守法守紀」的觀念謹記在心，以有效防杜貪腐弊端衍生。²⁵

3. 國防部採購室是國軍採購制度、採購案件稽核監督及採購廉潔等工作推展的最高領導單位，藉由辦理「採購紀律講習」，透過法令宣導及案例檢討，將清廉觀念深植於官兵心中，並貫徹防貪及肅貪要求；²⁶而主計局則是監督國軍每年的採購預算執行及財務風險管理管控，並建立周密、嚴謹的審查機制，促使經管財務及採購人員均能恪遵「依法行政、公款法用」規定執行公務，達到肅貪防弊之效果。

註24：〈國防部廉政工作會報〉，國防部政風室，2020年11月20日，<https://ethics.mnd.gov.tw/EditPage/?PageID=bf9165be-ef4334-b9fb-9433e2f37bc9>，檢索日期：2021年6月22日。

註25：〈國防部總督察長室〉，維基百科，2021年2月15日，<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%9C%8B%E9%98%B2%E9%83%A8%E7%B8%BD%E7%9D%A3%E5%AF%9F%E9%95%B7%E5%AE%A4>，檢索日期：2021年6月23日。

註26：〈李常次主持採購紀律講習 型塑廉能軍風〉，YAHOO新聞，2020年5月27日，<https://tw.news.yahoo.com/%E6%9D%E5%B8%B8%E6%AC%A1%E4%B8%BB%E6%8C%81%E6%8E%A1%E8%B3%BC%E7%B4%80%E5%BE%8B%E8%AC%9B%E7%BF%92-%E5%9E%8B%E5%A1%91%E5%BB%89%E8%83%BD%E8%BB%8D%E9%A2%A8-085100035.html>，檢索日期：2021年6月24日。

表三：監辦人員監督及檢核方式彙整表

	採購監辦作業	相關法規
定義	<ul style="list-style-type: none"> ◎於開標、比價、議價、決標、驗收時，審核是否符合採購規定之程序。 ◎若發現有違反採購法令情形，可提出審查意見。 	《政府採購法施行細則》第11條
辦理方式	<ul style="list-style-type: none"> ◎實地監視：依管辦單位通知時間及地點實地監辦。 ◎書面審核監辦：應於紀錄上簽名並載明「書面審核監辦」 	《機關主會計及有關單位會同監辦採購辦法》第4、7條
監督及檢核方式	<ul style="list-style-type: none"> ◎採購案件之公告方式及等標期是否符合規定。 ◎開標是否依招標文件公告之時間及地點公開為之。 ◎開標時廠商之投標文件是否仍屬密封。 ◎開標時採購單位人員有無依規定審查廠商投標文件，並敘明審查結果及簽名或蓋章。 ◎公告金額以上採購選擇性招標或限制性招標，是否業經上級單位核准。 ◎參與驗收時應注意主驗人員是否依法令與契約規定，嚴密執行驗收工作。 	《政府採購法》第20、22條 《政府採購法施行細則》第50、51、68、73、91、96、101條

資料來源：參考《政府採購法》、《政府採購法施行細則》及《機關主會計及有關單位會同監辦採購辦法》條文內容後，由作者自行彙整製表。

二、落實品德輔考，迴避外在誘惑

(一)發生弊端的始因歸咎於「貪念」所致，而採購、營繕工程人員因常與廠商往來，易遭有心人士以金錢或酒色誘惑而誤入歧途。因此，要端正廉潔操守必須從「心」著手，以「斷貪」為本，除了定期針對採購、工程人員品德言行、專業素質、營外交往、財務狀況，以及是否久任一職實施輔考，以防止藉由職務之便，與不肖廠商日漸交密，衍生官商不法勾結；此外也應定期檢討任職及調整職(業)務，避免因任期過長，導致日久生弊。

(二)單位負責採購之承辦、監辦及直屬主官(管)，如與合約廠商有私交或親屬關係，即應落實「利益迴避」原則，主動簽請迴避，並列案納管，以遏阻藉由裙帶關係，從中獲取不正當利益；²⁷此外，更應避免已經離職及退伍的人員，運用在單位的人脈，接

洽與原本職務有關之事務，如此管制作為，不僅符合《政府採購法》有關「迴避」法令規定外，更可根除與廠商的不當利益輸送。

三、強化交貨驗收及品質鑑定流程

(一)為確保廠修艦艇在完工出廠後能減少故障發生，並發揮最大戰力，因此落實「履約管理」就成為很重要的關鍵。採購人員對於維修料件及艦艇裝備的驗收作業須嚴格把關，從交貨管制、履約執行到辦理結匯，均絲毫不能有所鬆懈；此外，亦應培養驗收人員具有良好的廉潔操守以及專業知識，才能夠嚴密監督驗收工作，發揮驗收人員應有的監審功效。

(二)為約束承包商的供貨品質，單位應要求驗收人員注意廠商交貨品項，及是否符合契約要求，若必須透過儀器檢驗或性能測試才能鑑定時，應確實交送相關單位檢測。惟有透過履約品質及驗收作業的層層把關，

註27：〈利益衝突迴避〉，國防部政風室，2020年4月19日，<https://ethics.mnd.gov.tw/EditPage/?PageID=a962a5da-4b55-4282-9d1e-ccd308a84696>，檢索日期：2021年6月25日。

做到「滴水不漏」，才能遏止無良廠商投機取巧、違反契約規範，也避免讓國庫成為少數人的提款機。

四、落實主計、監察雙重「監辦」模式

(一)為了防範採購違失情事及遏止貪瀆事件肇生，在《政府採購法》中有明確訂定「監辦」人員的監督及檢核方式(如表三)，²⁸主要目的是要協助採購作業符合規定之程序，並防制購辦人員在採購過程中有不法漏洞可鑽，以維護單位廉潔風尚。因此，國軍各單位主計及監察人員均肩負各項採購案件「監辦」之重責大任，對於採購程序應審慎監督，若發現廠商及購辦人員有違反法令規定情事，務必立即糾舉，以發揮「監辦」的功能。

(二)對於曾肇生的不法或異常採購案件，更應詳加稽核查察，以杜絕宵小之徒有罅隙可趁；此外，「監辦」人員亦應秉持「預防重於查處」之原則，注意採購人員之廉潔操守，如有違反採購倫理之虞者，應即採取必要之導正或防範措施，以防微杜漸、消弭不法。換言之，監辦人員是單位「杜絕貪腐」的首要人員，藉由主計及監察人員的「複式監督」機制，協助共同推動國軍肅貪防弊之工作。

五、鼓勵檢舉貪瀆，淨化貪婪心理

(一)國軍為貫徹「廉能政府」政策，國防部「政風室」，主要負責廉政法令推動、利益衝突迴避及部隊貪瀆與不法事項之預防

及處理等工作，不僅推動國軍肅貪防弊工作，亦形塑國軍廉能軍風，²⁹而各級單位亦有監察人員協助推動廉政工作；因此，負責辦理單位應依所頒定的採購金額級距審查權責，逐級辦理採購案件審查，以達健全防弊機制之目的。

(二)建置獨立舉報管道是揭弊的最佳管道之一，單位弊案多為掌握內部資訊的人員始能知悉，應鼓勵內部人員挺身揭弊、檢舉貪瀆違法，管道除透過書面、言詞、電子郵件或其他方式等保密的方式提出檢舉外，單位更應迅速詳實處理，並於限期內回覆檢舉人相關的處置措施，以彰顯單位打擊貪瀆的決心。在投標廠商方面，招標文件內亦應詳列鼓勵廠商檢舉國軍人員如有向廠商洩露計畫秘密、期約或收受賄賂，除具函詳述事實經過，並透過國防部政風室、法務部-廉政署及調查局或單位監察官反映處理。³⁰

(三)為鼓勵單位人員及廠商檢舉，若因檢舉而查獲違法者，單位可發給檢舉人之基本獎金，亦得視檢舉內容及對案件查獲之貢獻程度，加發額外獎金。同時，對於檢舉人應有完善的保護機制，甚至檢舉人因檢舉案件而有受威脅、恐嚇或其他危害行為之虞時，應洽請警察機關依法處理。唯有藉由鼓勵檢舉不法的方式，挑動單位人員的敏感神經，才能達到監督及懲戒嚇阻效果。

綜上，單位辦理採購業務確實不是件容易的事，採購工作是屬於單位與廠商之間的

註28：〈機關主會計及有關單位會同監辦採購辦法〉，全國法規資料庫，2021年1月16日，<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=A0030083>，檢索日期：2021年6月25日。

註29：〈國防部政風室組織職掌〉，國防部政風室，2021年3月11日，<https://ethics.mnd.gov.tw/EditPage/?PageID=418331c1-fb90-45e9-8dac-17e450a580eb>，檢索日期：2021年6月26日。

註30：國軍檢舉貪瀆管道，可透過國防部政風室、法務部廉政署或地方政府採購稽核小組反映處理。


買賣行為，舉凡工程之訂作、財物之買受、定製、承租及勞務之委任或雇傭等均屬之，除了對廠商要有既定的罰則予以規範外，單位內部亦須有稽核監督機制等管制作為，藉此讓單位與廠商之間只有單純的買賣行為而無利益的往來。所謂「心正不怕雷打、身正不怕影子斜」，辦理採購業務「不徇私、不貪利」，則可避免外界誘惑，根絕舞弊情事，打造廉潔的海軍後勤採購環境。

伍、結語

海軍後勤採購肩負艦艇維保的重責大任，為確保在有限的修期及人力資源下完成修艦工作，對於物料的採購，更須以經濟有效的方式如期獲得，並以達到高品質的維保水準，遂行支援戰備任務。各級單位亦應持恆「法制」、「廉潔」教育宣導，使守法守紀觀念深植於所有採購幹部的內心，監辦人員應負起稽核監督之責，切勿輕忽內部審核機制，肇致弊端叢生。採購人員更應潔身自愛，堅持廉潔、拒絕貪腐，讓單位與廠商之間只有單純的買賣行為而無利益的往來，以優化單位的採購環境。

廉能是政府的核心價值，貪腐足以摧毀部隊的形象，國軍是政府部門的一環，肩負

保國衛民的重要力量，而部隊風氣的純淨與否，更影響了部隊戰力及凝聚力。「肅貪防弊、依法行政」向來是國軍重點工作，國軍推動廉政工作成效卓著，但仍有少數官兵因經不起財、色誘惑而涉貪，對於這些違法瀆職之人員除秉持「毋枉毋縱」的原則，依《陸海空軍懲罰法》核予行政重懲外，涉貪行為查證屬實者即移法偵辦，絕不寬貸；因為唯有廉潔才能穩固國防採購事務推展、滿足建軍備戰需求，進而提升國軍整體戰力。

國軍購辦人員軍應牢記個人貪瀆歹念與廉潔自守皆在「一念之間」，應時時勉勵自己，貫徹「依法行政」規範，切勿「以身試法」，並遵「不願貪、不必貪、不能貪、不敢貪」之清廉官箴指導，以「零貪腐、零風險」為追求目標辦理採購業務，不僅能順利完成採購維護戰力外，亦能提升國軍高純度的廉潔形象，達成交付任務。³¹ 

作者簡介：

孫志宏少校，海軍軍官學校專業軍官96年班、國防大學海軍指揮參謀學院108年班，曾任艦指部補給官、武夷軍艦補給長、國防部軍備局行政官，現服務於海軍馬公後勤支援指揮部。

註31：〈零貪腐零風險 打造廉潔國軍〉，《青年日報》，2020年8月30日，<https://www.ydn.com.tw/news/newsInsidePage?chapterID=1256008&type=forum>，檢索日期：2021年6月28日。

