

地方法院實施「案件流程管理」制度 對於妥速審判之回應 ——以臺灣新竹地方法院刑事審前 中心為例^{*}

邱忠義^{**}

摘 要

本文試圖跳脫傳統詮釋論之法學方法，以量化及質性研究之法學實證研究方法，並利用平衡計分卡（BSC）分析法院推行「刑事案件流程管理」制度，在財務、顧客、內部程序及學習成長等四構面之因果關係，嘗試建構推行新制之願景與策略，再經由策略地圖結合關鍵績效指標（KPI）之展開，逐一分析法院試辦「案件流程管理」制度之成效，是否達到各項預設之關鍵

DOI：10.3966/181130952013061001005

^{*}

本文感謝劉尚志教授及林三元博士之指點及提供寶貴意見，並感謝兩位匿名審查委員對本文的針砭與指教，使本文之論述更為完整，作者獲益良多。所有文責由作者自負。又本文所列法官／案件成長比，係以試辦本制度伊始往前回溯 10 年為基期，而 KPI 係以實施本制度前 3 年及實施後 3 年之數據相比較，詳見研究限制之說明。

^{**}

臺灣新竹地方法院法官、中華民國法官協會理事；國立交通大學科技法律研究所博士班。

投稿日：2012 年 3 月 2 日；採用日：2012 年 8 月 19 日

績效指標。並以研究結果提供司法院精進此制度成效之參考，盼能推行全國一體實施，回應民眾對於妥與速之審判要求，以提升信任度，並營造法官合理審判環境，以共創雙贏。

關鍵詞：案件流程管理、妥速審判、正當法律程序、法學實證研究、質性研究、量化研究

Cite as: 10 TECH. L. REV., June 2013, at 213.

District Court Implement Case Flow Management System Responded to Properly and Speedy Trial —Centred on Taiwan Hsinchu District Court Criminal Pretrial Center

Jong-Yi Chiou^{*}

Abstract

This article attempts to jump off the traditional interpretation on the Law changed to the Law of empirical research to quantitative research and qualitative research, and use the Balanced Scorecard (BSC) to analyze the court the implementation of case flow management system in the financial, customers, internal processes and learning and growth the causal relationship of the four dimensions, try to construct a vision and strategy of the implementation of the new system, combined with the commencement of key performance indicators (KPI) through strategic map, to analyze the court “Criminal case flow Management” the effectiveness of the system, can achieve the various preset KPI. And results provided to the Judicial Yuan for the future extend into a system of reference. This article and hope that the introduction of a national and universal implementation in response to

^{*} Taiwan Hsinchu District Court Judge; The Director of the Association of Judges of R.O.C.; Ph. D. Institute of Technology Law, National Chiao Tung University.

the public “properly with the speed of the trial” requirement (trust enhancement), and to create a reasonable judge trial, in order to create win-win.

Keywords: Case Flow Management, Proper and Speedy Trial, Due Process of Law, Empirical Study of Law, Qualitative Research, Quantitative Research

1. 前言

我國近幾十年來司法改革運動所訴求之審判獨立環境與空間，雖有長足改進，惟人民對於司法制度與司法人員之信任度，仍長期偏低，一份由「群我倫理促進會」委託遠見民調中心進行之「臺灣信任調查」顯示，我國民眾最信任之對象為家人朋友，最不信任者為命理師及媒體名嘴，而民眾對法官、檢察官之信任度，分別為第 16 名、第 15 名，排名均落後於警察、新聞記者¹。另一份由社團法人中華人權協會（原名中國人權協會，下同）所公布之 2011 年臺灣人權指標調查報告亦指出，在司法人權保障方面，有 34.1% 民眾抱持正面評價（表示其人權保障程度「非常好」與「好」），然更有 47.9% 民眾抱持負面評價（表示其人權保障程度「非常不好」與「不好」）²。究其原因，除因 2010 年所爆發之法官、檢察官、律師集體貪瀆之因素外，案件久懸未決亦為重要原因³。

惟因司法人力增員速度遠不及案件成長速度，造成多數法官長期案牘勞形，即便犧牲身體健康與家庭生活，案件終結速度始終無法滿足人民「實現即時正義」之需求，不時招致「遲來正義已非正義」之憤慨⁴。司法院為使訴訟案件能獲致快速、有效及公正之審判，並使法官能集中心力於交互詰問（Cross-examination）及其他調查證據，與撰寫裁判書等審判核心工作，經實地考察美國、澳洲、新加坡、英國以及中國等國司法機關之案件管理制度

¹ 信任度調查法官排名後段班，聯合報，第 A7 版，2009 年 4 月 14 日，聯合新聞網網站：<http://udn.com/NEWS/NATIONAL/NATS6/6369680.shtml>（最後點閱時間：2012 年 5 月 20 日）。

² 2011 年台灣司法人權指標調查報告，社團法人中華人權協會，頁 2-3（2011），亦可參見該協會網站：<http://www.cahr.org.tw/eweb/uploadfile/20111202185827876.pdf>（最後點閱時間：2012 年 5 月 20 日）。

³ 同前註，頁 7、10、12、21。

⁴ 楊皓清、劉兆菊，法院行政革新作法之探討——以臺灣士林地方法院、新竹地方法院試辦刑事案件流程管理為例，100 年度薦任法官晉升簡任官等訓練報告，頁 3（2011）。

後⁵，擇臺灣高雄地方法院民事庭、臺灣桃園地方法院刑事庭，分別自 2007 年 5 月 1 日、6 月 1 日起，試辦「案件流程管理」制度，擬以試辦成效當成將來是否全面推行至全國實施之評估指標，其後陸續有其他法院加入試辦，例如臺灣新竹地方法院（以下簡稱「新竹地院」）刑事庭，即自 2009 年 1 月 7 日起試辦至今。

按「案件流程管理」機制係司法行政之管理作為，該制度之試辦成效攸關包括法官、書記官、法官助理、錄事、公設辯護人等司法人力資源之配置，檢察官、辯護人、告訴人、被告人之外部人力資源配合，並與案件終結時程息息相關。本文試圖跳脫傳統詮釋論之法學方法，以量化及質性研究之法學實證研究方法，並導入企業管理概念，藉由管理學上常用之「SWOT」分析法說明推行「案件流程管理」所面臨之內部優勢、內部劣勢、外部機會以及外部威脅，並利用平衡計分卡（Balanced Scorecard, BSC），分析「案件流程管理」在財務、顧客、內部程序及學習成長四構面之關係，嘗試建構推行新制之願景與策略，再經由策略地圖結合關鍵績效指標（Key Performance Indicators, KPI）之展開，逐一分析新竹地院刑事庭試辦「案件流程管理」制度之成效，是否達到各項預設之關鍵績效指標⁶。並以研究結果提供司法機關將來精進此制度成效之參考，盼能推行全國一體實施，回應民眾對於司法「妥速審判」之要求（信任度的提升），並營造法官合理審判環境，共創雙贏（win-win）。

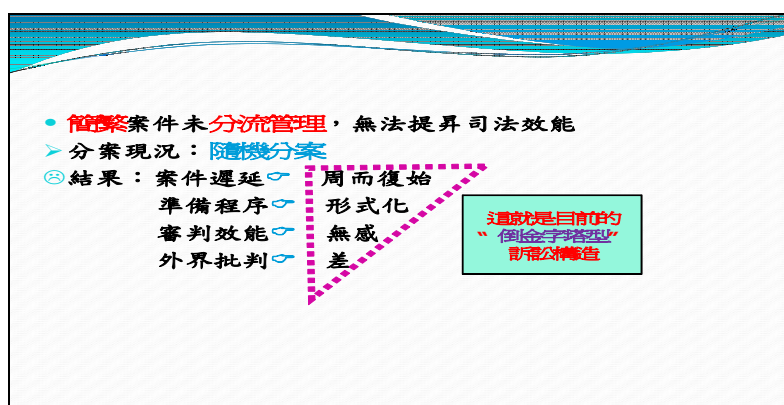
2. 分析現況及問題檢討——發現研究動機與問題意識

緣於我國目前刑事案件之分案模式，係就檢察官所起訴之案件，不分案件類型，一律均採用隨機分案模式，以電腦程式輪分不同法官個別承辦，致

⁵ 各國考察紀要及實務簡介，參見林吉輝等，「案件流程管理制度」，司法周刊，第 1336 期，司法文選別冊，頁 6-71（2007）。詳細介紹，參見吳秋宏，「刑事訴訟與妥速審判——以試辦案件流程管理制度為中心」，台灣法學雜誌，第 136 期，頁 25-60（2009）。

⁶ 楊皓清、劉兆菊，前揭註 4，頁 4。

法官因分案量源源不絕，復以所有程序必須親力親為，終陷於週而復始之案件遲延，並因時間、空間及人力常難以調配，使準備程序流於形式化，難替後續審理提供明確指引方向，更因不同案件之準備程序及合議交互詰問，經常排在同一期日開庭之混搭現象，使得同一案件之審判期日必須分割不同時日開庭，無法落實集中審理以展現交互詰問之原貌，導致審判效能變得無感，外界批判之聲四起，猶如圖一所示之倒金字塔型訴訟構造，與司法改革之正金字塔型訴訟結構正好相反⁷。



圖一

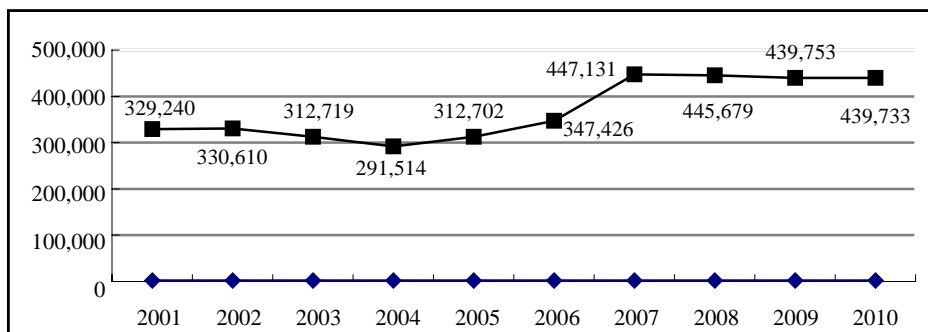
雖多數刑事庭法官長期案牘勞形、戮力從公，惟仍得不到外界掌聲，辛苦過程未獲正面回應，且經常遭致「不食人間煙火」、「恐龍法官」等譏諷。其原因為何？頗耐人尋味。筆者藉由對實務工作之掌握，經訪談、歸納、分析現存司法實務所面臨之問題，大別有：「案件增長遠大於法官員額增補」、「簡繁案件未分流管理，無法提升司法效能」及「後勤司法行政不

⁷ 關於金字塔型訴訟構造，參司法院編印，全國司法改革會議實錄（下輯），頁1664、1701、1708、1713（1999）；司法院編印，建構金字塔型的訴訟制度與法院組織——充分保障人民之司法受益權——「司法院定位分階段完成」說帖，頁2（2002）；司法院編印，司法改革全貌：全國司法改革會議三週年：司法院司法改革實錄，頁56（2002）。

能有效支援第一線對應民眾之審判」等三面向⁸，此三問題未獲有效解決，因而法官案件量持續性地負擔過重，乃造成案件遲延、裁判品質未能如人意等老問題不斷地困擾司法。但上開問題隨著各界怒聲四起，已形成明顯而立即應予解決之司法改革焦點，吾人不能再等閒視之，鑑於此，本文爰逐一探討相關問題如后，並就所發現之問題，逐一提出檢討，以茲解決。

2.1 案件增長遠大於法官員額增補

由於全國各地方法院受理刑事新收案件數（以下簡稱「刑案收案量」），逐年不斷增長，依司法院官方公布之「全國各地方法院刑案收案量統計資料」，經以母體分析結果，本文發現自 2001 年起至 2010 年底為止⁹，此 10 年間，刑案收案量逐年成長，分別為 329,240（2001 年）、330,610（2002 年）、312,719（2003 年）、291,514（2004 年）、312,702（2005 年）、347,426（2006 年）、447,131（2007 年）、445,679（2008 年）、439,753（2009 年）、439,733（2010 年）件（本文整理資料如圖二）¹⁰。



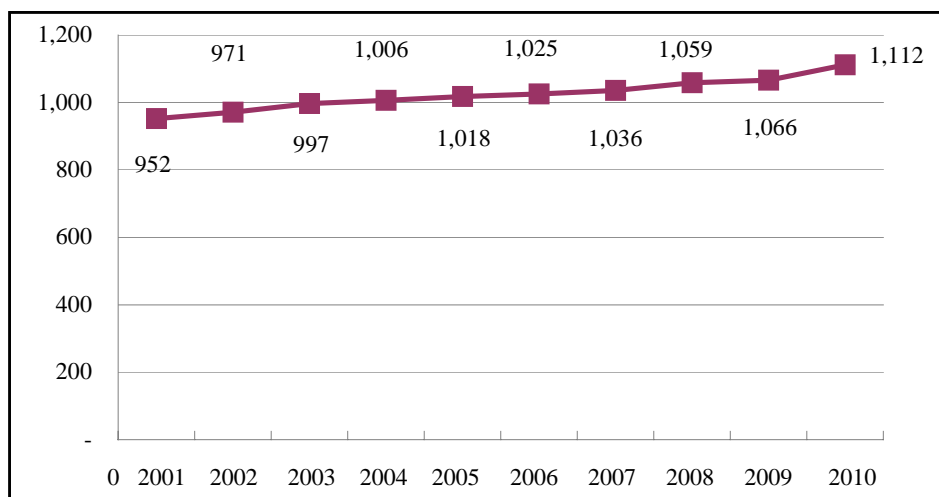
圖二 地院 10 年間刑案件數成長

⁸ 楊皓清、劉兆菊，前揭註 4，頁 5-8。

⁹ 本文係以試辦本制度伊始往前回溯 10 年為基期，故 2011 年度以後之全國刑事案件收案資料，不再列入。

¹⁰ 地方法院刑事案件收結件數，司法院網站：<http://www.judicial.gov.tw/juds/report/sf-4.htm>（最後點閱時間：2012 年 5 月 20 日）。

惟經審視各地方法院法官人力，無法順應案件量增加予以相應增補，依司法院官方公布之全國各地方法院法官人數統計資料，經以母群體分析，自 2001 年起至 2010 年底為止¹¹，此 10 年間法官人數之增長緩慢，分別為 952（2001 年）、971（2002 年）、997（2003 年）、1,006（2004 年）、1,018（2005 年）、1,025（2006 年）、1,036（2007 年）、1,059（2008 年）、1,066（2009 年）、1,112（2010 年）人（本文整理資料如圖三）¹²。



圖三 地院 10 年法官人數成長

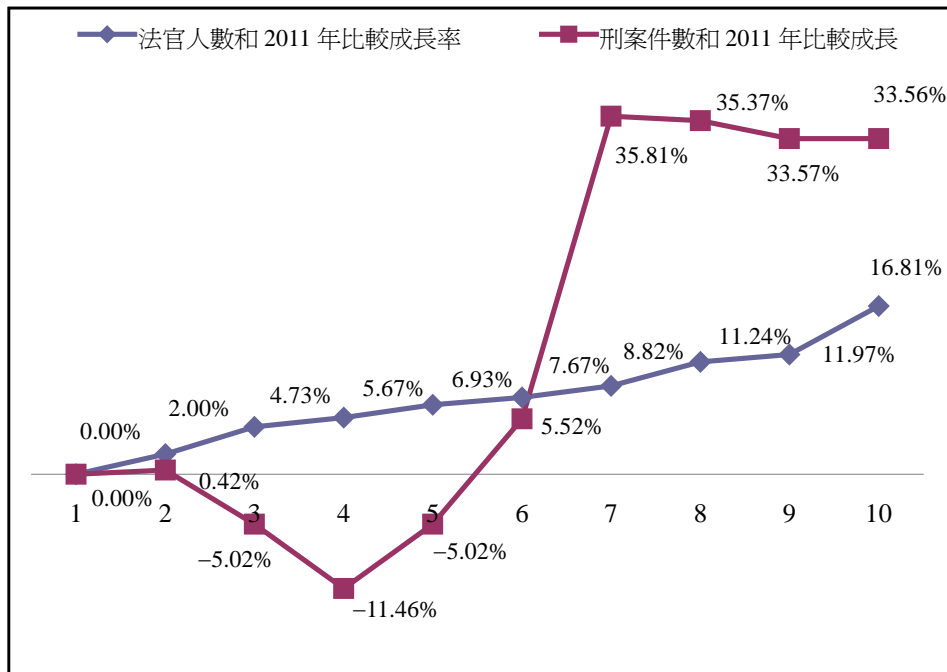
本文將上開全國各地方法院 10 年間刑案收案量，與法官人數成長加以比較¹³，發現案件增長率遠大於法官員額增補率，尤其 2007 年度以後各年度，因罪犯減刑條例之通過、智慧財產權案件之增加、檢察官起訴率增加等

¹¹ 本文係以試辦本制度伊始往前回溯 10 年為基期，故 2011 年度以後全國各地方法院人數資料，不再列入。

¹² 司法院暨所屬機關員工人數，司法院網站：<http://www.judicial.gov.tw/juds/report/st-1.htm>（最後點閱時間：2012 年 5 月 20 日）。

¹³ 本文在方法上，係將 2001 年度刑案收案量及法官人數均先歸零後，再與其後年份刑案收案量及法官人數相比較，而得出各自之成長率。

原因¹⁴，刑案每年收案量，均較 2011 年度成長 35.81%~33.56%不等，但同時期法官人數僅較 2011 年度成長 8.82%~16.81%，兩相比較，明顯呈現強烈對比（如圖四）。而此一結果造成法官工作負荷量愈發難以承受，在法官無從容時間仔細審理每一案件之情形下，終導致各法院遲延案件過多¹⁵，民眾權益無法迅速獲得保障，裁判品質未見好轉，影響司法正義之實現及伸張。



圖四 地院 10 年間刑案件數／法官人數成長率比較圖

¹⁴ 2007 年各級法院案件收結情形，司法院統計處網站：http://www.judicial.gov.tw/juds/1_r9612.pdf（最後點閱時間：2012 年 5 月 20 日）。

¹⁵ 關於臺灣新竹地方法院早年積案之嚴重性，參見江元慶，流浪法庭 30 年，頁 90-92（2008）。

按上開資料係全國性資料，正突顯前揭問題係全國普遍性存在之司法癥結點，各地處於此種惡性循環之審判環境下，雖我國在訴訟制度上，已採取若干促進訴訟機制¹⁶，然似仍無法達到令民眾滿意之妥與速。據社團法人中華人權協會公布之 2011 年臺灣人權指標調查報告指出，在「目前法官受理案件均能迅速調查審理，不會拖延不判的程度」乙項，在學者專家評估研究中¹⁷，自 2007 年至 2011 年之評估值¹⁸，分別為 2.595（2007 年）、2.505（2008 年）、2.52（2009 年）、2.51（2010 年）、2.75（2011 年），亦即，學者專家之評估呈現「普通傾向差」此一等級¹⁹。主因之一係案件量負荷過重，案件審理拖延已成為常態²⁰。因此，各界訊息似乎呈現出現行促進訴訟機制仍力有未逮之警訊，無法達到預期目標。

為此，論者大抵主張，案件一拖再拖並非良方，遲來之正義已非正義，

¹⁶ 例如：一、偵查階段：(一)拘提、逮捕後移送法院之時間限制；(二)羈押期間之限制；(三)追訴權時效制度；(四)告訴期間之限制；(五)核退、發查制度；(六)再議期間及不得再議。二、審判階段：(一)起訴審查制；(二)準備程序及集中審理；(三)法院依職權進行事項；(四)審判長之訴訟指揮權；(五)聲請迴避之簡易程序；(六)變更起訴法條；(七)連續開庭之要求；(八)交互詰問之規則；(九)不必要聲請調查證據之駁回；(十)不得聲明不服之裁定；(十一)宣示判決之時期；(十二)一造缺席判決。三、上訴階段：(一)一般上訴及抗告期間之限制；(二)特別抗告提起時間之限制；(三)撤回起訴或上訴與捨棄；(四)不得上訴第三審制度及上訴事由之限制。四、其他審理簡化程序：(一)職權及緩起訴處分；(二)簡易程序；(三)微罪有罪答辯之簡式審判程序及獨任審判原則；(四)非重罪有罪答辯之審判階段協商程序；(五)其他機制。參見邱忠義，「促進訴訟與人權保障機制——以刑事訴訟為中心」，刑事法雜誌，第 53 卷第 5 期，頁 113（2009）。

¹⁷ 以 2011 年為例，該協會邀請參與評估並獲同意的專家學者共 20 位，其中法律學者 7 位、律師 9 位、民間司法改革基金會成員 2 位，以及法官 2 位。參見前揭註 2，頁 7。

¹⁸ 即將各問題之 2 次不同時間評估值加總之後予以平均，作為當年度評估值。

¹⁹ 該問卷調查之實證研究每一題目之評分，採李克特式五等分量表計分（Likert 5-point scale），該項指標受保障程度分為 5 個等級，保障程度最差給 1 分，保障程度最佳給 5 分，在 5 個等級中，以 3 分為普通。參見前揭註 2，頁 10、12、21。

²⁰ 同前註。

案件纏訟久懸未決對司法威信是一大傷害，對被告及被害人家屬更是折磨，社會接受度並不高²¹。因此，在對於違反迅速審判原則之個案，論者提出若干制度性主張，例如建議參考國外量刑解決方案、訴訟障礙解決方案（免訴或不受理）²²、國家賠償解決方案或加速抗告解決方案等²³，希官方能研擬適合我國國情之促進訴訟方案²⁴。最終，我國立法通過之「刑事妥速審判法」第 7 條，則對於侵害速審權之法律效果，採取「得酌量減輕刑度」之模式，亦即前述量刑解決方案²⁵，希望對不可歸責於被告之審判遲延，給予適度刑度優惠，然此僅係針對被告一方之補償，對被害人而言，竟無任何相應措施。另外，亦有謂公職人員選舉罷免法第 127 條所規定：「選舉、罷免訴訟，設選舉法庭，採合議制審理，並應先於其他訴訟審判之，以二審終結，

²¹ 參見聯合報，第 A7 版，2009 年 4 月 14 日。

²² 參見田宮裕，刑事訴訟法，頁 242-243（1997）；田口守一，刑事訴訟法，頁 24-25（2010）；白取祐司，刑事訴訟法，頁 75-80（2008）。併參見日本重要判例高田事件〔最大判昭和 47 年 12 月 20 日（百選 60 事件）〕，此判例即以「免訴」終結訴訟。

²³ 參見劉建志，刑事被告請求適時審判的權利——以歐洲人權法院判例法為中心，國立臺灣大學法律學研究所碩士論文，頁 78-221（2006）（尤其是頁 190-221 之分析）。又關於合理審判期限，併參見江元慶，前揭註 15，頁 199-204。

²⁴ 按司法院為此舉辦數場公聽會，聽取並彙整各界意見後，酌修內容。參見司法院「刑事妥速審判法草案公聽會」2009 年 8 月 17 日新聞稿網站：<http://jirs.judicial.gov.tw/GNNWS/NNWSS002.asp?id=34221&flag=1®i=1&key=%A6D%A8%C6%A7%B4%B3t%BCf%A7P%AAk%AF%F3%AE%D7%A4%BD%C5%A5%B7%7C&MuchInfo=&courtid=>（最後點閱時間：2013 年 6 月 5 日）。其餘相關論述，併參林輝煌，「催生『司法裁決即時法』，確保人民『速審權』（上）」，司法周刊，第 1144 期，頁 2（2009）；林輝煌，「催生『司法裁決即時法』，確保人民『速審權』（下）」，司法周刊，第 1145 期，頁 3（2009）；朱石炎，「『公民與政治權利國際公約』與刑事訴訟法之關係（上）」，司法周刊，第 1444 期，頁 2（2009）；朱石炎，「『公民與政治權利國際公約』與刑事訴訟法之關係（下）」，司法周刊，第 1445 期，頁 2（2009）。

²⁵ 參刑事妥速審判法第 7 條：「自第一審繫屬日起已逾八年未能判決確定之案件，除依法應諭知無罪判決者外，經被告聲請，法院審酌下列事項，認侵害被告受迅速審判之權利，情節重大，有予適當救濟之必要者，得酌量減輕其刑：（下略）。」

並不得提起再審之訴。各審受理之法院應於六個月內審結。」之限期結案立法模式，經實際運作下來亦頗能有效促進訴訟，不妨可當成其他案件是否亦採取限期結案之立法參考²⁶。

惟上開促進訴訟制度諸方案實施結果，竟仍無法解決我國法院案件稽延現象，故有必要另類思考，變更策略，改而以管理學角度，實施案件流程管理措施，盼能解決此項問題。

2.2 簡繁案件未分流管理，無法提升司法效能

舊制之分案模式，不分案件性質之繁簡，均由電腦輪分由每位法官承辦，以新竹地院之訴、易、簡字案件為例，在舊制時代每月每位法官約分得22~25件（詳見6.1.1節新收案件），造成法官們無法每件案件均仔細衡酌，基於趨吉避凶心態，煩難疑案需大量時間及心力處理，故法官們寧以較少時間及心力終結簡單案件為優先考量，而往往期望有空時再仔細處理疑案，惟案件源源不絕，當法官將該月簡案終結完畢後，新案復至，心態上又開始只終結簡案，造成法官們在案件管理上刻意避開疑案，終導致疑案稽延，司法效能不彰。故倘能引進管理學之理論及方法，區分案件之簡繁程度，而有效控管案件分配，讓不同長處法官擺在適當位置上，並善用法院內部及外部人力資源，應可使法官更有效率地進行審判，如此應能提升司法效能。

2.3 後勤司法行政不能有效支援第一線對應民眾之審判

司法院釋字第539號解釋揭示「健全之審判周邊制度，乃審判公平有效遂行之必要條件，有關審判事務之司法行政即為其中一環」，顯見司法行政在司法體系扮演極其重要之引領與協助角色²⁷。然因現行實務針對案件之處

²⁶ 邱忠義，前揭註16，頁160。

²⁷ 洪英花，「實踐修復式正義——以士院試辦刑事案件流程管理為例」，台灣法學雜誌，第175期，頁14（2011）。另參見蘇永欽，司法行政應如何組織？——「司法制度與民主憲政」系列之四，法官論壇網站：<http://eforum.intraj/dl.php?grp=jdg&id=>

理，未採行案件分流管理模式，且缺乏有效之後勤司法行政支援，故舉凡案件之形式審查、調解、庭訊期日之排定、證據之調查、證人之訊問、相關法規及判例之蒐集、法律問題之分析研究、審判期日之訂定及程序之進行，以及判決書之撰寫等，諸多案件處理細節、流程管理及進行延滯之壓力，全落於個別承辦法官身上，形成以下三個特殊現象：

2.3.1 法官成法匠

我國法官除案件之審判外，仍須親自處理許多非關案件判斷事項，法官為應付繁簡廣雜不一之案件及事項，在時間、精力相互排擠作用之結果，已無多餘心力及時間，可深入處理涉及審判核心事務之事實、法律面複雜爭點，時日一久，法官無形中漸成法匠。

2.3.2 管考至上

舊時代之司法行政思維，在整個案件處理流程中似乎只居於監督、考核者地位，以為管考至上即可督促法官速審速結並兼顧裁判品質，終使有理想之法官一再求去。其只重管考之後果，自然無從達到原先預定之目標，此種陳舊司法行政觀，完全不能充分發揮支援審判及促進訴訟之功能。

2.3.3 缺替代機制

此外，亦因司法行政未能充分支援替代紛爭解決之機制，使補償及移轉被害傷痛之司法修復式正義，無法具體實踐，致不能兼顧被害人及被告權益，以達成澈底解決紛爭之目的，當然嚴重影響人民對司法之信賴度。

綜上，司法實務所面臨之三大問題，其解決方法已不能僅循過往只針對

73974&df=%A5q%AAk%C5%E9%A8%EE%A8t%A6C%A4%A7%A5%7C+%28%29.ppt (最後點閱時間：2012 年 5 月 20 日) [貼文意旨略以：「……近年公共行政的理論受到企業管理的影響，也開始談管理，究其內容毋寧為一個新的、以經濟分析來透視政府運作的學科，嘗試藉其管理專業、效率掛帥來補傳統公共行政合目的性過低的不足。美國許多法院設管理師，近年法院管理 (court management) 的風潮也跨越法系鴻溝，吹到歐陸的司法官僚體制……」等語]。

訴訟制度改造及管考等面向著手，必須另循新思維，其中以導入管理學方法，區分案件之繁簡而分流管理之方法，最引人注目，各界紛紛急欲知悉此制度試辦之成效。

司法當局有鑑於此，在受限於財政等因素，全國公務員實施總量管制，故增補法院員額有困難之情形下，乃擇具代表性之桃園、高雄、士林、新竹等地方法院為試辦法院。而緣於筆者在職場上工作項目，正係配合新竹地方法院刑事庭，處理簡繁分流之案件管理流程制度，故針對此制度之成效，及實施後能否回應人民對妥速審判之要求乙項問題，乃形成本文強烈之研究動機及問題意識。職是，本文以下乃圍繞著此一制度在各項指標之量化及質性研究中，對於妥速審判之回應，乃屬當然。

3. 研究限制、目的與方法

3.1 研究限制之目的

本文囿於資料取得、研究目標及篇幅之限制，僅以新竹地院刑事庭自2009年1月7日起實施案件流程管理制度前、後各3年之穩定期間（屬中期績效指標）²⁸，即2006年1月起至2011年12月止之訴、易、簡字案件，在自結率、和解調解成功率、維持率、折服率、遲延未結案件數、平均結案速度、審後裁判品質，及審後法官案件量負擔等各方面之變化為基準。

惟應加說明者，因新竹地院有下述各種複雜之案件量及類型、人口結構、人文素質等因素，且承辦案件之法官平均有10年以上資歷，各方資源均願意全力配合，加上該院法官每年輪調並不頻繁，相較於其他地院而言，極具穩定性（流動率低），其先天條件及良好之特殊性，並非其他地方法院所能相比，故實施案件流程管理制度，相對地較容易成功，是本文在另一個研究限制上，必須強調針對此單一法院之研究成果，雖可供全國各地方法院比較、參考，惟尚無法「代表」全國各地方法院（母體），故欲加建言者，乃

²⁸ 參見司法院，(101)院台廳司一字第1010013379號函，2012年5月。

各地方法院仍須因地制宜地發展出適合各地之運作模式，尤其在輪辦機制方面，以該法院法官不會經常調動之人力穩定地區較能成功，倘一法院之人力資源經常流動更易，則必須思考進行其他補助或替代措施，是宜注意。

另本文擇新竹地院之試辦成果加以分析，除因筆者基於地利之便外，更因該院近年來年度收案量與臺北、板橋、士林、桃園、彰化、臺南、嘉義、高雄、屏東等地方法院，同屬第一類中大型法院²⁹，且新竹地區位處北臺灣之末，人口結構混有閩南、客家、原住民、外籍人士等各種族，且實際執業律師人數眾多（約 130 餘名）³⁰，案件類型廣泛包括鄉村、城市及高科技案件兼而有之，係全國各地區案件、人口結構及人文素質之綜合縮影，是檢驗新竹地院試辦案件流程管理制度之成效，容有絕佳之參考性，具有「參考樣本」之作用，其實施成效，應頗值全國各法院參酌（新竹地院審前中心組織，見本文 5.1 節案件流程管理制度之介紹），此即本文研究之最終目的。

3.2 研究方法

據前所述，現行法院審判實務上存在著上述三項負面因素，層層阻礙妥與速之審判要求，老陳古板之司法系統必須藉由管理之角度出發，以控管案件，才能突破上述三大障礙。經查，案件流程管理制度之運作，國內曾有實務界先進著述立說³¹，其等立論固值參考，惟或僅以理論之概略說明為主軸，或僅居於官方代表之角色出發，彙整其他二地試辦法院陳報之通案數據作整理，或僅以試辦後 1 年餘之效果為簡要敘述，或著重在輔人力運用之論說，或僅強調應加強此制度之準備程序（按此看法與本文意見相佐，容後

²⁹ 參見司法院，(101)院台人一字第 1010006977 號函，司法院公報，第 54 卷第 5 期，頁 188，2012 年 4 月。

³⁰ 參見 100 年度新竹律師公會會員錄。

³¹ 楊皓清、劉兆菊，前揭註 4；吳秋宏，前揭註 5；洪英花，前揭註 27；吳祚丞，「論法院實施刑事案件流程管理制度——以臺灣士林地方法院刑事庭試辦經驗為例」，全國律師雜誌，2010 年 1 月號，頁 69-77（2010）；吳水木，「活用準備程序以強化集中審理——以士林地院試辦刑案流程管理為例」，司法週刊，第 1490 期，頁 2（2010）。

述），然尚乏文獻以質性及量化研究兼具之具體成效加以實證分析，並運用統計學迴歸等分析方法，檢測（預測）此制度之未來走向，亦無文獻以管理學之績效指標為基準，比較實施前後 3 年間（穩定期）之成效差異，俾證明實施結果是否能達到妥速審判之要求，並據以提出改進措施。

本文認為，此案件流程管理制度倘以量化及質性為研究方法，係一能具體「驗證」以說服各界之極佳方式，此亦係關乎此制度未來趨勢之指引，以此制度為研究核心之論著，不能忽視或省略各項相關證據之提出或驗證責任，否則僅可能係未經驗證之假設³²。故本文除傳統詮釋法學之論述外，另加入諸項法學實證研究內涵，用以檢驗新竹地院刑事庭目前試辦中之「案件流程管理」機制（即在地方法院成立「刑事審前中心」），是否能有效提升妥速審判之司法效能，「讓法官把精力集中用於真正的審判工作」³³，使人民對司法改革成效變得「有感」。

為此，本文乃以新竹地院刑事庭所試辦之案件流程管理制度為研究主題。在研究方法上，採用社會科學研究方法中之「量化研究」與「質性研究」，擇其精要運用在法學實證研究上³⁴。在量化研究方面，除前述全國各

³² 劉尚志、林三元、宋皇志，「走出繼受，邁向立論：法學實證研究之發展」，科技法學評論，第 3 卷第 2 期，頁 11（2006）。

³³ 蘇永欽，前揭註 27〔貼文意旨略以：「……行政（Exekutiv）是積極、實現國家政治意志的權力，司法（Judikativ）則是消極、實現國家法律意志的權力……從這樣權力分立的角度去看，司法行政到底是什麼性質的權力，是司法權還是行政權？……司法和行政兩權本來就有不小的灰色地帶，比如非訟事件、調解等業務，在德國近年司法改革的討論中，有很強的聲音是『讓法官把精力集中用於真正的審判工作』，也就是把這些業務從司法趕到行政……」等語〕。

³⁴ 國內關於法學實證研究之介紹，參見劉尚志等，前揭註 32，頁 1-48。國外法學實證研究相關文獻，詳參見 Dame Hazel Genn, Martin Partington & Sally Wheeler, *Law in the Real World: Improving Our Understanding of How Law Works—Final Report and Recommendations* 1, 1-53 (Nov. 2006); Tom Baker, *Blood Money, New Money, and the Moral Economy of Tort Law in Action*, 35 LAW & SOC'Y REV. 275, 275-316 (2001); Margareth Etienne, *The Ethics of Cause Lawyering: An Empirical Examination of Criminal Defense Lawyers as Cause Lawyers*, 95 J. CRIM. L. & CRIMINOLOGY 1195, 1195-1260 (2005).

地方法院 10 年間刑案收案量與法官人數之統計資料（因係全國性問題，故必須以全國性資料為據，已如前述），為司法院網站公布之既存資料，屬於次級資料分析外³⁵，以下各項新竹地院之統計資料，則以該院 2006 年 1 月起至 2011 年 12 月底止，全院刑事庭（不含未採行此制度之少年刑事案件、竹東與竹北刑事簡易庭案件，下同）所有訴、易、簡字案號，以其全部案件「母群體」為研究標的（不採用抽樣方法）³⁶，以全面性完整資料，解讀案件流程管理制度對於妥速審判之回應³⁷。

在質性研究方面，則採用半結構式深入訪談方式（semistructured interviews），訪談對象採用立意抽樣法（Purposive Sampling）³⁸，訪談實際辦理該案件流程管理之法官（以下簡稱「審前法官」）1 人、辦理由審前中心所移出案件之法官（以下簡稱「審後法官」）2 人、參與此制度之公設辯護人 1 人、檢察官 1 人及律師 3 人，以產生質性研究之資料。應加說明者，關於被告方面之質性訪談，囿於筆者工作性質之緣故，未便將之列為實證研究對象，以免造成實務工作及學術研究倫理方面之重大問題，併此敘明。

另外，本文亦導入管理學概念，藉由策略地圖結合關鍵績效指標

³⁵ 關於既存統計資料（或稱官方統計資料、次級統計資料）分析，參見羅清浚，社會科學研究方法：打開天窗說量化，頁 108-116（2011）；王雲東，社會科學研究方法：量化與質性取向及其應用，頁 367（2008）。

³⁶ 抽樣與母群體的關係，參見羅清浚，同前註，頁 76-94。

³⁷ 此 6 個年度之各項數據，均由該院統計室與筆者歷經數月不斷討論，並設計程式自電腦資料庫中之近 10 萬筆資料中所截取，再由筆者繪製圖表及迴歸分析。又關於訴、易、簡字號之分案規定，參「臺灣高等法院以下各級法院民刑事案件案號字別及案件種類對照表」。

³⁸ 王雲東，前揭註 35，頁 256。按半結構式訪談（semistructured interviews）是指研究者在訪談進行之前，必須根據研究的問題與目的，設計訪談大綱作為訪談指引方針。惟在整個訪談進行過程，訪談者不必根據訪談大綱之順序進行訪問工作，訪談者也可以依實際狀況，對訪談問題做彈性調整。又立意抽樣法（Purposive Sampling）則指依研究者主觀經驗，從總體樣本中選擇哪些被判斷為最能代表總體之單位作樣本之抽樣方法。當研究人員對自己研究領域十分熟悉，對研究總體比較瞭解時，可採用這種抽樣方法，可獲代表性較高之樣本。

(KPI)之運用，找出與妥速審判有關之各項關鍵績效指標，分別以量化或質性研究方法，逐一檢驗該院刑事庭未採取此制度前，及採取此分流制度後，在案件自結率、和解調解成功率、維持率及折服率、遲延未結案件數、平均結案速度、審後裁判品質及審後法官案件量負擔等，其各方面之成效是否均能回應人民有受公平適時審判權利之要求，以達到人民對於促進訴訟及保障人權最卑微之渴求。

附帶一提者，若依本文標題架構，似應先檢驗案件流程管理制度及各項實證之量化及質性分析成效，其後再探討妥速審判原理及是否獲得正向回應，惟因本文在介紹此一流程管理制度及其實證分析之內涵時，均以「妥與速」之具體關鍵績效指標為回應之對象，故本文在論述之架構上，乃不得不先簡介妥速審判之原理及要求，特予敘明。

為進一步瞭解本制度實施之成效，其具體績效評估之標準，何以必須牽涉妥速審判之要求？本文爰簡介關於妥速審判之原理如后，以求釋明。

4. 關於妥與速之審判

按「公民與政治權利國際公約」(International Covenant on Civil and Political Rights)及其施行法，業經立法院於2009年3月31日完成三讀程序，並經總統於同年4月22日公布，已具有內國法之效力³⁹，其中第14條第三項第三款規定：「審判被控刑事罪時，被告一律有權平等享受下列最低限度之保障：……(三)立即受審，不得無故稽延；……」，此即「公平適時審判請求權」之人權規範。雖然立法院即時通過「刑事妥速審判法」，在法律層面上予以正面回應，然在我國過往實務運作上，案件經常有稽延未決之現象，似乎「負向」地回應此種基本要求。此種負向回應，是否悖離正當法律程序與訴訟權之實質內涵：妥與速之憲法誠命？本文先予扼要說明，嗣再於量化及質性分析中，檢驗法院實施案件流程管理後，對於妥速審判要求，是否有「正向」回應。

³⁹ 參見本公約立法總說明。另併參見朱石炎，前揭註24；林輝煌，前揭註24。

4.1 妥速審判之原理

關於妥速審判之要求及重要性，可自國家追訴利益及被告利益二方面加以理解⁴⁰。就「國家追訴利益」而言，倘案件久懸不決，不僅會因證據可能滅失，而導致實體真實發現之困難，且倘能迅速追訴犯罪及有罪判決確定，則可有效率地預防及鎮壓犯罪，方能顯現其較高之刑事司法之一般預防效果；另就「被告利益」而言，非但因過度冗長之刑事程序負擔，暨不時處於被告地位之不安定狀態，對其身心及生活造成無法預測之恐懼與折磨，且因為時間之經過，將導致證人記憶喪失、證據逸散等情，對其訴訟防禦權之行使極為不利，則無論最後結果為何，均已對被告造成無法彌補之傷害。因此，要求國家機關公平、適時有效地處理刑事案件，無疑是人民最基本懇求⁴¹。

我國憲法基本權中，雖無類似其他國家在憲法中「直接」宣示人民有受公平及適時有效審判之權利⁴²，然而，透過後述大法官們對於我國憲法第 8 條及第 16 條之闡釋，無疑地，人民受公平、適時（即時）有效審判之權利，亦屬基本權之根本內涵。而所謂公平及適時有效之審判，即係要求人民因案涉訟時，國家機關即應「妥」與「速」處理，應盡可能促進訴訟，不得無故稽延，否則遲來正義並非正義，耗費過多訴訟資源，最終仍無從獲得人民信

⁴⁰ 參見田宮裕，前揭註 22，頁 239-240；田口守一，前揭註 22，頁 23-24。

⁴¹ 參見王兆鵬，「迅速審判——要權利，不要空談」，台灣法學雜誌，第 135 期，頁 141-190（2009）。

⁴² 參美國聯邦憲法增修條文第 6 條：刑事被告有接受公正陪審團迅速且公開審判之權（“In all criminal prosecutions, the accused shall enjoy the right to a speedy and public trial, ...”），available at http://score.rims.k12.ca.us/score_lessons/bill_of_rights/media/six.htm (last visited May 20, 2012)；日本憲法第 37 條第一項：被告均有接受公平法院迅速公開審判之權（“すべて刑事事件においては、被告人は、公平な裁判所の迅速な公開裁判を受ける権利を有する”），日本憲法條文內容解析網站：http://www.ron.gr.jp/law/law/jp_kenpo.htm#3-kokumin（最後點閱時間：2012 年 5 月 20 日）。

服，不僅勞民傷財，更不符人權保障本旨⁴³。

此一妥速審判之要求，追本溯源係緣自於憲法正當法律程序及訴訟權之內涵，試簡述如后。

4.2 正當法律程序與訴訟權內涵——妥速審判

按公平適時有效審判權利之憲法定位為何？正當法律程序與訴訟權保障是否能做一有機連結？該二項權利之依存關係為何？此均涉及妥與速審判要求之正當性。

所謂正當法律程序（Due Process of Law），其概念源自於英國⁴⁴，基本理念係認為人民非依國法合法審判，不得逮捕、監禁、剝奪其財產、放逐、施以任何傷害或不予法律保護。此之依國法，即含有「正義與理性」之自然法原則（即自然正義）之意⁴⁵，經演進結果，自然正義咸被認為係正當法律程序之原始意義⁴⁶。其後正當法律程序之精神，一併隨著殖民地政府在北美地區奠定基礎，並進一步發展成為美國聯邦憲法正當法律程序之具體規定⁴⁷。又正當法律程序原則經蓬勃發展之結果⁴⁸，可分為實質之正當程序

⁴³ 關於刑事程序中之促進訴訟機制，參照朱石炎，前揭註 24；林輝煌，前揭註 24；王兆鵬，前揭註 41；邱忠義，「刑事程序之促進訴訟機制——以妥速偵審為中心」，台灣法學雜誌，第 135 期，頁 191-202（2009）；吳秋宏，前揭註 5，頁 25-60。

⁴⁴ 史慶璞，「正當法律程序條款與美國刑事偵審制度」，輔仁法學，第 14 期，頁 45-46（1995）；康順興，「刑事訴訟法適用正當法律程序原則之探討」，刑事法雜誌，第 43 卷第 4 期，頁 95-96（1999）；林國漳，「淺釋行政法學上之『正當法律程序』原則」，城仲模主編，行政法之一般法律原則，頁 56（1994）。

⁴⁵ 康順興，同前註，頁 95。

⁴⁶ 林子儀，「人身自由與檢察官之羈押權」，月旦法學雜誌，第 6 期，頁 34（1995）；林國漳，前揭註 44，頁 58。

⁴⁷ 林子儀，同前註，頁 34。另參見司法院釋字第 418 號解釋孫森焱大法官協同意見書。

⁴⁸ 在美國憲法制定之後 100 年間，對於「正當法律程序」原則，皆解釋為對於程序法之限制，僅在行政及司法兩方面保障人民之生命、自由及財產不受非法定程序之侵犯。迨 19 世紀後半葉始經法院之判例擴大其意義，及於實體法之範圍，對於各州及

（Substantive Due Process）及程序之正當程序（Procedural Due Process）。前者旨在限制立法者制定法律之實質內容不得違背公平（fairness），亦即，法院可以審查立法者所制定之法律實質內容是否符合正當法律程序，而實質之正當程序之內涵，是指法律須為達成合法目的之合理手段，且須為對人民權利限制最少者，又法律規定須明確，俾使人民有預測可能性⁴⁹；後者則為政府（含行政、立法、司法）限制或剝奪人民「生命、自由或財產」時，應遵循如何程序方為正當之問題⁵⁰。另亞洲之日本，其憲法亦因為第二次世界大戰後，繼受美國聯邦憲法若干觀念，而將正當法律程序諸多理念明文入憲⁵¹。又在歐陸國家，例如德國，雖無正當法律程序之用語，惟亦有與此相同概念之法治國原則⁵²。

聯邦立法機關制定之實定法，亦加以限制。

49 郭介恆，「正當法律程序」，城仲模教授六秩華誕祝壽論文集編輯委員會編，憲法體制與法制行政——城仲模教授六秩華誕祝壽論文集（憲法第 2 冊），頁 142-143（1998）。

50 湯德宗，「論憲法中的正當法律程序」，憲政時代，第 25 卷第 4 期，頁 4（2000）；史慶璞，前揭註 44，頁 51；林國漳，前揭註 44，頁 61-64；朱敬一、李念祖，基本人權，頁 328-329（2003）。又我國司法院釋字第 384 號解釋理由書雖出現「實質正當之法律程序」用語，惟招至不少批評，認為此用語易與其保障內容所包攝之「實體之正當」之意義相混淆，且美國憲法上之實質之正當程序（Substantive Due Process），與我國憲法第 23 條之比例原則，係同一概念，故沒有必要引進。其詳，參照在本號解釋中，林永謀、孫森焱二位大法官之協同意見書；陳愛娥，「正當法律程序與人權之保障——以我國法為中心」，憲政時代，第 29 卷第 3 期，頁 369（2004）；陳運財，刑事訴訟與正當之法律程序，頁 17-19（1998）。

51 講談社バイリンガル・ブックス（Bilingual Books）編著，ビジュアル 英語で読む日本国憲法，頁 156-161（1997）；陳運財，同前註，頁 33。

52 參見湯德宗，前揭註 50，頁 9-10；邱忠義，「正當法律程序與禁止雙重危險」，軍法專刊，第 53 卷第 6 期，頁 57、61（2007）。更詳細而全面之介紹，參見許玉秀，「論正當法律程序原則（一）～（十五）」，軍法專刊，第 55 卷第 3 期，頁 11-14（2009）、第 55 卷第 4 期，頁 1-11（2009）、第 55 卷第 5 期，頁 1-9（2009）、第 55 卷第 6 期，頁 1-3（2009）、第 56 卷第 1 期，頁 1-6（2010）、第 56 卷第 2 期，頁 1-3（2010）、第 56 卷第 3 期，頁 1-3（2010）、第 56 卷第 4 期，頁 1-5

我國憲法第 16 條規定人民有訴訟之權，此為一司法受益權⁵³，正宣示人民訴訟權係憲法基本權，故權利及法律上利益⁵⁴（如生命、自由、財產等）受侵害者，均得請求國家救濟。一般認為其屬於保障實體權利之程序基本權⁵⁵，功能在於提供人民其他實體基本權利（如自由權、生存權、工作權、財產權、參政權、應考試服公職權、受國民教育權等）遭受侵害時之一種救濟手段。可見訴訟權具有制度保障功能⁵⁶，為確保訴訟權之實現，國家應建立符合公平、正義與優良品質之裁判制度，提供充分而有效之權利救濟途徑，以維護人民之司法受益權⁵⁷。此項要求無疑直指訴訟權之核心內涵。

李震山、湯德宗二位大法官在司法院釋字第 691 號解釋聯名出具之協同意見書中實已明白指出，訴訟權之核心內涵包括：接近使用法院之權利、關於法院組織之保障、關於訴訟程序之保障等三項⁵⁸。而此三內涵，本文檢視歷來司法院釋字第 321 號、第 384 號、第 392 號、第 395 號、第 396 號、第

（2010）、第 56 卷第 5 期，頁 1-4（2010）、第 56 卷第 6 期，頁 1-4（2010）、第 57 卷第 1 期，頁 1-6（2011）、第 57 卷第 2 期，頁 12-20（2011）、第 57 卷第 3 期，頁 1-5（2011）、第 57 卷第 4 期，頁 14-22（2011）、第 57 卷第 5 期，頁 1-20（2011）。

⁵³ 按對於司法上受益權之理解，應是指人民依民事或刑事訴訟程序中，從政府方面所享受到特定利益之權利。凡民事原告或被告之起訴與被訴；刑事被害人或被告之自訴或被訴，法院均須詳加審查，給予公平裁判，以保障雙方當事人之利益，不致蒙受損害。

⁵⁴ 參司法院釋字第 691 號解釋湯德宗、李震山大法官協同意見書。

⁵⁵ 李震山，多元、寬容與人權保障——以憲法未列舉權之保障為中心，頁 266-269（2007）。李震山大法官並認為程序基本權之建構與憲法第 16 條所保障之訴訟基本權有所重疊。

⁵⁶ 訴訟權亦係人民於其權利遭受侵害時，得訴請救濟之制度性保障，參司法院釋字第 396 號解釋。又關於訴訟權保護範圍之介紹（例如訴訟權之制度保障核心——有效權利保障之要求、比例原則等），參陳愛娥，「立法者對於訴訟制度的形成自由與訴訟權的制度保障核心」，台灣本土法學雜誌，第 18 期，頁 147（2001）。

⁵⁷ 參司法院釋字第 539 號解釋孫森焱大法官協同意見書。

⁵⁸ 參司法院釋字第 691 號解釋湯德宗、李震山大法官協同意見書。

418 號、第 436 號、第 439 號、第 442 號、第 446 號、第 471 號、第 482 號、第 512 號、第 523 號、第 530 號、第 574 號、第 582 號、第 585 號、第 588 號、第 610 號、第 636 號、第 639 號、第 653 號、第 654 號、第 663 號、第 665 號、第 667 號、第 681 號、第 684 號、第 689 號、第 691 號等解釋，可以分析、歸納訴訟權之內涵，大法官們咸認為主要包括：得依正當法律程序「提起訴訟之權利」及「受公平適時有效審判之權利」二大主軸⁵⁹。得提起訴訟之權利，係指人民有就其權利義務之爭議，請求法院救濟之權利⁶⁰。而受公平適時有效審判之權利，具有雙重意義：在人民方面，於其權利受侵害時，依法享有向法院提起適時有效審判之請求權，且包含聽審、公正迅速程序、公開審判請求權，及程序上之平等權等⁶¹；在法院方面，則具妥速審判之職責與義務，換言之，法院針對人民依法定程序提起訴訟時不得拒絕審判⁶²，是無故稽延案件或案件久懸未決，均屬另一形式之消極拒絕審判。而甚為不幸者，此種情形向來是法院最為人詬病之一環⁶³，吾人不能再等閒視之。

另應說明者，乃上開訴訟權內涵，與正當法律程序有何關連性？亦即，此涉及司法程序是否亦應遵守正當法律程序之問題。透過前述大法官們不斷地說明，訴訟權之內涵包括得依正當法律程序提起訴訟之權利及受公平適時有效審判之權利二大項，更顯而易見訴訟權與正當法律程序之關連性。析言之，關於正當法律程序在我國司法程序上之實踐，大法官們認為訴訟程序當然亦應遵守「程序」之正當程序，在司法院釋字第 442 號解釋中，尤其林永

⁵⁹ 有關公平審判原則在刑事訴訟運用之深入介紹，併參林山田，「論正當法律程序原則」，軍法專刊，第 45 卷第 4 期，頁 2-6（1999）。

⁶⁰ 按司法院釋字第 395 號、第 442 號、第 512 號、第 530 號等解釋，認為訴訟權係指人民於其權利受侵害時，有「依法定程序」提起訴訟及受公平審判之權，惟鑑於即使法律無相關之程序規定，人民仍有權請求法院救濟，故大法官們在司法院釋字第 653 號解釋，已刪除「依法定程序」用語，是宜注意。

⁶¹ 參見司法院釋字第 482 號解釋理由書。

⁶² 參見司法院釋字第 442 號解釋孫森焱大法官協同意見書。

⁶³ 江元慶，前揭註 15，頁 199-204。

謀大法官出具之協同意見書中，即已表明：人民訴訟權之制度性保障，其本質內容，僅係保障人民有權向此等司法機關提起訴訟，期以正當程序獲得公平審判，並不得藉故予以剝奪之權利。此實與司法院釋字第 396 號及第 418 號解釋類似，皆涉及訴訟程序之「程序之正當程序」問題；又釋字第 446 號解釋亦表明司法程序亦應遵守正當程序之旨。自此以後，上開歷來司法院解釋，均一再重申訴訟權應遵守正當法律程序之旨，亦即，類似「訴訟權之正當法律程序保障」等用語，已成為經常伴隨併用之趨勢⁶⁴。

經分析檢驗上揭歷來大法官們之思路，吾人似可發現，正當法律程序原則與訴訟權之內涵，實互相連結⁶⁵，互為表裡，亦即，憲法第 16 條所規定之訴訟權，係以人民於其權利或法律上利益遭受侵害時，得依正當法律程序，請求法院公平、適時有效救濟為其核心內容，正因為有正當法律程序原則之適用，才能推演出訴訟權之實質內涵。而此之公平、有效審判，即指「妥」的審判，適時審判，則係「速」的審判，職是，以妥速審判之要求為例，正係正當法律程序所欲保障之訴訟權重要內涵。

要之，審判過程經常伴隨著時間、精力、勞費之耗費，審判結果又往往產生剝奪被告生命、人身自由或財產，是其法律效果具有一定之嚴厲性與痛苦性。因此，國家機關踐行刑事程序，除發現真實外，亦須兼顧程序保障，要求司法機關必須追求犯罪追訴、審判與執行之公平性、適時性及有效性，乃係法治國家訴訟程序所當然。

因之，既然人民對於妥速審判之期盼，係憲法正當法律程序所欲保障之訴訟權核心內涵，然而，倘僅泛稱「妥與速」之保障，而未見進一步提出具體績效指標成效加以驗證，則未免流於空泛之詮釋法學，實不符人民對於促進訴訟必須「有感」之期待。從而，本文爰提出此一內涵如何在法官實際辦案中具體化呈現其成效之質性及量化研究，以驗證欲滿足民眾妥速審判期待之策略及解決方案——即案件流程管理制度，其各項關鍵績效指標

⁶⁴ 李震山，前揭註 55，頁 266。

⁶⁵ 參見司法院釋字第 639 號解釋李震山大法官協同意見書。

之成效，是否為正向回應。

5. 策略及解決方案——案件流程管理

5.1 司法革新作為之「案件流程管理」制度

正義之實現隨時間荏苒而流逝，案件之拖延未決，無疑是摧毀法院存在目的之時間殺手。而合理審判環境之建構，向來是各國進行大型司法改革常須面對之挑戰。我國法院長期處於案件數量過多，且結案速率不彰之窘境。幸而，近來陳舊觀念之司法行政已體認改革轉型之重要，乃引進企業管理概念，以應用於審判上，盼能有效率進行案件管理，以實現速之程序正義及妥之實體正義。

如前所述，由於法官對於不少非判斷性之瑣碎性事務，均須事必躬親，故長期以來案件負荷過於沉重，因之，現狀必須改變，如何改善法官工作環境，減少法官處理非判斷性事務之範圍，有效借助法院內外各層面司法工作者等輔助人力之幫忙⁶⁶，應屬增加法官人力之傳統思維以外之另一項建構合理審判環境（對內），及妥速審判（對外）之重要思考點，而「案件流程管理」制度之推行，正是試圖改變本文前述「案件增長遠大於法官員額增補」、「簡繁案件未分流管理，無法提升司法效能」及「後勤司法行政不能有效支援第一線對應民眾之審判」等三項妥速審判難以落實之司法困境之方法。

司法院於 2007 年 5 月 31 日頒布「試辦案件流程管理制度編號計數分案報結與案件研考試行要點」，嗣於 2010 年 5 月 17 日修正該要點⁶⁷，由試辦法院指定庭長、法官先為案件之審查，處理案件進入言詞辯論或審判程

⁶⁶ 關於法官個人、法官工作團隊及法院以外其餘訴訟關係人（例如當事人、律師、代理人、證人、鑑定人等）之時間管理作為，參見鍾任賜，「時間管理」，國家文官學院編，100 年度薦任法官、檢察官晉升簡任官等訓練課程教材，頁 199-250（2011）。

⁶⁷ 本要點第 1 條立法意旨揭櫫推行本制度係為有效運用人力資源，改善分案流程，使法官工作量合理化，以確保案件密集審理，妥適審結，進而提升裁判品質，保障人民權益。

序「前」可辦理之事項，在實務上稱之為審查庭或審前中心；而未經審查庭以裁判終結之案件，則另由其他法官組成之審判庭（實務上又稱「審後審理庭」）負責審理，亦即，區分案件簡繁程度之分流管理，審前中心之設計理念，係將僅法官始能判斷之審判核心工作交予法官處理，至於其他非核心工作，則運用法官以外之其他人力、資源予以完成，以團隊分層、分工合作方式處理案件。

以新竹地院刑事庭為例，該院自 2009 年 1 月 7 日開始試辦案件流程管理後，將所有案件先由審前中心 3 位法官所帶領之團隊，過濾並審理終結，亦即法院內部團隊每股包括法官 1 名、書記官 2 名、法官助理 3 名、錄事 1 名及通譯 1 名，另有公設辯護人全力待命支援。對外並有公訴檢察官固定搭配開庭及量刑協商，且律師、調解委員更盡力促成修復式正義之實現，在未增加總員額之情形下，經此內外部人力調配及運用結果，審前中心新收並終結大部分案件（見本文 6.1.1 節新收案件及 6.1.2 節審前自結率分析），僅移出少數必須行交互詰問或須行合議審判之繁疑案件，交由審後法官承辦（見後述 6.1.1 節新收案件分析）。此方式一舉改變傳統隨機分案，由同一法官自收案至結案「一案到底」之審理模式，轉而改採「大量簡明案件由審前中心 3 位法官自結，少量繁疑案件由審後 18 位法官慎斷」之模式。

基此，本文藉由案件流程管理制度之分析，在大方面上檢驗法院審判效能，能否達到對外避免無故稽延以達妥速正義，對內使審後法官集中心力於聽審、研究及裁判工作之雙重目標（至於更細部之各項關鍵績效指標，容後 6.1 節以下析論）。

5.2 導入企業管理概念——SWOT 分析模式

司法機關在推行某項政策時，首應嘗試以管理學上「SWOT」分析模式⁶⁸，瞭解司法機關內外環境，因該項政策實行成功與否，雖與機關外在環境有密不可分之關係，惟機關內部環境之支持與否，亦為關鍵所在。因此，

⁶⁸ 國家文官學院編，99 年情境管理個案選集，頁 18-19、26、35-36、41（2010）。

政策制定者在制定某項政策方案時，必須同時關切組織內外環境，尋找此項政策之利基與弱點，以強化優勢策略、改善弱勢策略、利用機會策略、避免威脅策略，方能據以制定可行之政策方案，減少政策推行之困難度。茲以「SWOT」分析方式，說明推行案件流程管理之內外部環境及優劣因素如表⁶⁹：

表一

內部優勢 (Strength)	內部劣勢 (Weakness)
1. 有助於法院內部法官事務分配之穩定性——處理複雜審判核心事務之法官不輕易輪辦他項事務，有利於案件流程管理之進行。 2. 法院案件總類多，繁簡不一，有分流必要性。 3. 近年考取司法事務官及增置法官助理，有較多人力可以調派至審前中心。	1. 處理審前中心案件人員之負擔相較於其他人員則過於勞累，有勞逸分配不均現象。 2. 司法資源（如法庭及配屬人員）不能立即補足。 3. 機關首長（即院長）實施該制度之意願及積極度不足。 4. 法院內部成員（法官）對案件管理之認知及配合度不佳。 5. 審前中心法官之辦案成績及上級審考核成績不佳。
外部機會 (Opportunity)	外部威脅 (Threat)
1. 我國法院積案嚴重、審理速度遲緩，民眾抱怨司法程序無法立即實現正義，嚴重影響司法形象和效能。 2. 監察院對於稽延案件法官之彈劾。 3. 立法院預算之爭取。 4. 刑事妥速審判法之施行（民眾要求法院迅速、妥適處理案件）。	1. 辯護人、被告未必全面支持（否認犯罪案件之開庭次數增加）。 2. 檢察機關未必全力支持。 3. 外界質疑違反法官法定原則以及對法官中立公正性之疑慮。

⁶⁹ 參見楊皓清、劉兆菊，前揭註4，頁9。

基於上開 SWOT 分析，吾人能清楚明確尋得法院推行案件流程管理之內外部優劣情勢之具體細目，其中之各項內部優勢及外部機會，正係推行案件流程管理制度之最佳理由及助力。雖亦存在著上開若干內部劣勢及外部威脅，惟歸納言之，此均屬彼此間溝通、協調及相互瞭解、配合之技術性問題，若能讓此制度步上軌道，在各項關鍵績效指標均具成效時，彼此間之觀念將更趨於一致。實則，以新竹地院刑事庭成立審前中心試辦此制度 3 年來，已頗獲內外部好評（見本文後述質性訪談結果），受訪者均認有續存甚至推行全國一體實施之必要，即可見上開內部劣勢及外部威脅，已漸緩和，甚至消失。然在尚未採行此制度之法院，未來其運作伊始，因尚乏各項關鍵績效指標足以平息內部劣勢與外部威脅，一般認為可採行之措施略為⁷⁰：

5.2.1 建置評估小組

人民對於司法品質與績效之提升需求若渴，為因應多元社會衍生之紛爭，建立廉能、效率之司法制度，改進法院體系運作方式，增進訴訟程序透明與效率，勢在必行。例如新竹地院試辦案件流程管理制度之初，即先成立評估小組評估試辦可行性，並授權評估小組擬定實施此一制度之相關配套規定及具體作法，以底定案件流程管理制度之推行。

5.2.2 對內應用 SMART 原則

法院院長、庭長、法官等各層級高階主管，須能支持明確（特殊，Specific）、容易測量（Measurable）之目標，亦即可量化之績效管理制度，並以身作則，而其餘單位主管，例如書記官長、科長等，亦應親身參與整體制度之推行，另書記官、法官助理、錄事等參與者，均須瞭解並且在實際操作後可以達成（Achievable）目標，又該績效目標必須讓參與者覺得具有合理相關性（Relevant, Reasonable），因之，雙向溝通、協調極為重要，並且應由主管與部屬共同訂定目標，改善人員與流程，並訂定期限（Time-line）

⁷⁰ 同前註，頁 10-11。

互相檢討執行結果⁷¹。

5.2.3 對外舉辦案件流程管理說明會，以具體形成制度願景及策略

由於案件流程制度實施後，對於訴訟當事人權益影響甚鉅，且制度能否順利推展，檢辯雙方能否清楚瞭解此一制度之價值、目的及其運作方式，亦屬關鍵因素之一。從而，在檢察官方面，讓公訴檢察官在審查程序中能秉持公益代表人角色，善盡舉證義務，並為適當之求刑或協商刑度，尤其當被告不隨意爭執事證而節省司法資源時，檢察官之認罪量刑協商刑度，應考量被告此種願意認罪之決定，對於促進訴訟大有幫助，故此時求刑或協商刑度，應略低於審後經過繁瑣交互詰問所為之判決刑度；另在辯護人方面，亦期望能在以確保被告權益為前提下，有效地提供正確法律意見，俾供其當事人對於認罪與否為明智判斷⁷²，進而促使法院為速與妥之裁判⁷³。

此外，頗值探討者，實施案件流程管理之各項關鍵績效指標為何？此係直接檢驗妥與速成效之指標，至關重要，本文運用管理學上之平衡計分卡及策略地圖，加以分析說明，以形成以下願景及策略。

5.3 形成願景之策略——平衡計分卡之策略地圖之淨狀

1992 年 Kaplan 和 Norton 提出平衡計分卡（Balanced Scorecard, BSC），其原始著眼點在於解決企業之績效衡量問題，因過度依賴財務指標，將導致

⁷¹ 關於績效管理之 SMART 原則，參見國家文官學院，前揭註 68，頁 136。

⁷² See *Frye v. Missouri*, 132 S.Ct. 1789 (2012); *Lafler v. Cooper*, 132 S.Ct. 1376 (2012). 該二案件，係美國最高法院最近較著名之案例，乃關於律師在認罪協商時，未提供正確法律意見供當事人為明智決定，而認定被告並未獲得實質有效辯護，故協商之刑度不成立。See also Lawrence S. Goldman, *White Collar Crime Prof Blog—A Member of the Law Professor Blogs Network*, WHITE COLLAR CRIME PROF BLOG, available at http://lawprofessors.typepad.com/whitecollarcrime_blog/2012/04/dojs-laflerfrye-motion-goes-too-far.html (last visited May 20, 2012).

⁷³ 吳祚丞，前揭註 31，頁 2。

企業產生重視短期績效表現，而忽略長期目標之投注和價值創造。而策略地圖則結合平衡計分卡、策略地圖與組織目標策略之綜合性地圖呈現，希望企業或機關能在短期與長期目標中取得平衡，故必須清楚定義目標顧客群，並提出明確滿足顧客之價值主張，如此方能導出明確整體策略⁷⁴。

雖公部門與私部門在功能及目標上之訴求不同，惟公部門仍可學習私部門以顧客為導向之企業精神⁷⁵，其顯性問題乃當事人（顧客）之滿意度，隱性問題則係社會風氣之導引，因此法院亦應慮及公共性與國家人民利益之平衡。私部門以獲利為主，能以具體數字化方式予以衡量，而公部門並非以獲利為目標，而係以公益及民眾福祉為主軸，故僅以統計數據衡量司法效能及信賴度，將顯得不夠客觀與深入，例如民眾滿意度、民眾信任度、修復式正義之落實（即對弱勢被害者之訴訟照料及補償）、裁判品質之提升及法官辦案之負擔等，容非統計數字所能完整呈現，故此部分之具體成效，本文將另以質性訪談之結果填補量化數據之不足。

綜上，本文認為可運用平衡計分卡四構面之因果關係圖及策略地圖模型，擬定周延完整之績效圖像，尋找出多元之關鍵績效指標，始能整體地檢驗、評估案件流程管理制度之成效。

5.3.1 平衡計分卡四構面之因果關係圖

本文參考平衡計分卡之管理學概念，為方便瞭解案件流程管理制度之平衡計分卡四構面因果關係，先繪製關係圖如下，旋再逐一說明⁷⁶。

⁷⁴ 陳家聲，「績效管理與評估」，國家文官學院編，100年薦任法官、檢察官晉升簡任官等訓練課程教材，頁136-137（2011）。

⁷⁵ 美國洛杉磯州法院2006年法院年報，在敘述到需使用法院之外部人時，就是使用Customer詞彙。使用顧客而非民眾，其實意味著一種尊重，表示到法院洽公之人，是法院服務的對象。參見邱明政，檢視試辦法院成效以建構我國法院案件流程管理制度之研究，國立中山大學管理學院高階經營碩士學程在職專班碩士論文，頁10（2008）。

⁷⁶ 圖像架構參見詹乾隆、吳麗雲，「平衡計分卡於審計機關績效評估之設計」，會計學報，第2卷第2期，頁85-112（2010）；陳家聲，前揭註74，頁136-155；楊皓

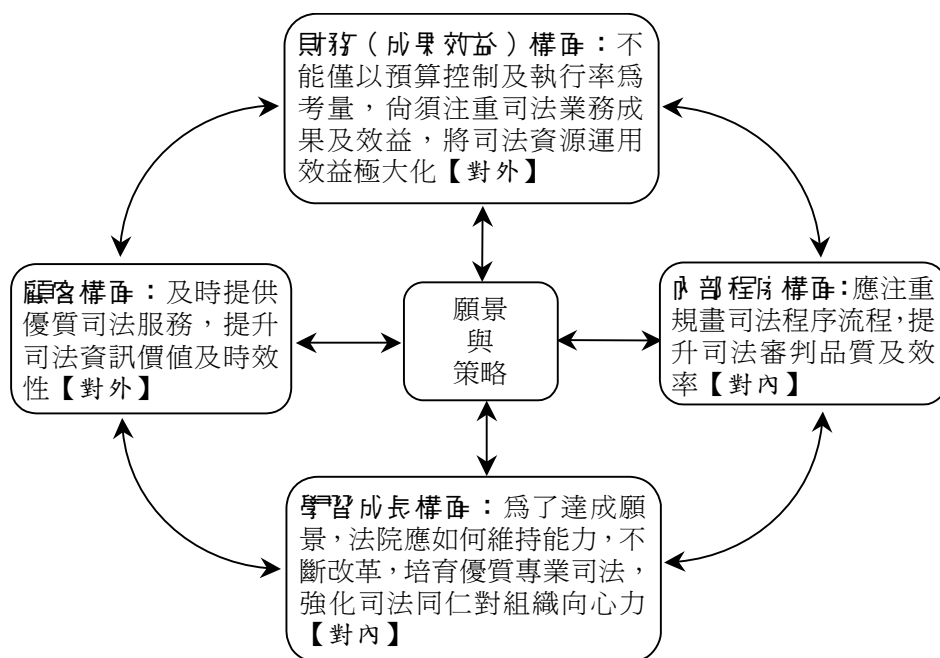


圖 1 平衡計分卡四構面因果關係圖

據上，關於地方法院刑事庭案件流程管理制度之平衡計分卡四構面運用，其因果關係簡述如下：

5.3.1.1 財務（成果效益）構面

法院支援辦案之軟硬體及系統，不能僅以預算控制及執行率為考量，尚須注重司法業務之成果及效益，將司法資源運用效益極大化，故應盡可能提升司法預算及資源運用效益，並提升法官辦案之妥與速。

5.3.1.2 顧客構面

法院應及時提供當事人優質之司法服務，提升司法資訊價值與時效性，讓正義不再遲到。

5.3.1.3 內部程序構面

法院應注重司法程序流程之規劃，例如運用案件流程管理制度，區分簡繁案件而分流程序，以提升司法審判品質及效率。

5.3.1.4 學習成長構面

為達成願景，司法機關應維持其能力，並應不斷改革，培育優質專業司法，強化司法同仁對組織之向心力。此部分希能藉由案件流程管理之運用，利用輪辦「審前中心」業務之機會，讓法官有學習如何控管案件並提升效率之機會，且能讓「審後」法官有充裕時間可研究、思考各類案件之事實爭點及法律關係，並學習新知，以應用於千變萬化之審判業務。

5.3.2 案件流程管理制度策略地圖模型

本文更進一步參考管理學上常用之策略地圖模型，擬具如下案件流程管理制度之策略地圖模型供參⁷⁷。

（續接次頁）

⁷⁷ 圖像架構參見陳家聲，前揭註74，頁141；楊皓清、劉兆菊，前揭註4，頁13-14。



圖六 案件流程管理制度策略地圖模型

5.3.3 策略地圖結合關鍵績效指標展開圖

本文進一步基於上開策略地圖之深化，認司法核心價值在於專業、廉能、透明、效能、公正之優質司法服務；而法院之使命則著眼於司法民主化、人性化之落實；又本文所提之願景，則係妥速兼具之審判，以兌現實質及程序正義。因此，司法革新作為之重點厥為案件分流管理、有效運用法官以外之審判資源，以澈底解決前述「簡繁案件未分流管理，無法提升司法效能」之缺失（見本文 2.2 節）；至於關鍵策略目標則訂為行政服務審判、贏得人民信賴——修復正義、導入企業管理概念及培育優質專業司法等 4 項，兼而一舉改善前述「案件增長遠大於法官員額增補」、「後勤司法行政不能有效支援第一線對應民眾之審判」之困境（見本文 2.1 節、2.3 節）。

而最為重要之具體關鍵績效指標，本文基於如下案件流程管理計畫體系架構圖，逐一呈現關於妥速審判之關鍵績效指標（Key Performance Indica-

tors, KPI) 之框架結構⁷⁸。詳言之，在前述 4 項「關鍵策略目標」項下，如何訂出具體 KPI，說明如下：

首先，為呼應前述平衡計分卡及策略地圖之「財務（成果效益）構面」，在「行政服務審判」乙項，法院必須運用行政資源，提供各項軟硬體及法官以外之人力資源，營造適宜之審前中心環境，以維持審前高自結率，蓋唯有少量案件移至審後法官處理，方能讓審後法官案件量之負責減輕，進而有較多時間精力可仔細思考並審理案件，以提升審判品質。抑有進者，一旦審後法官不再輪分簡案及明案，則在只有輪分繁案或疑案之情形下，不得不直接面對繁疑案件，再也不能基於趨吉避凶心態而只審結簡明案件（見本文 2.2 節說明），若此，理論上遲延案件應會降低。又為使審前中心能維持高自結率，司法行政亦須配合和解、調解業務之推展。並且行政作為亦應思考如何降低審前或審後平均結案日數，切記勿使尚在辦案期限內之案件，因為結案日數增加而變成遲延案件。

其次，在「贏得人民信賴——修復正義」乙項，旨在呼應著前述平衡計分卡及策略地圖之「顧客構面」，無論當事人、被害人或告訴人，一旦走入法院，最希望法院能一舉解決所有民、刑事問題。以車禍導致之過失致死案件為例，除了刑事判決外，當事人及被害者家屬最迫切希望能彌補傷痛之措施，為損害賠償事宜，是倘法院能在此環節裡，適時而有耐心地導入民事和解、調解機制，運用法院以外之律師或調解委員之介入，以解決損害賠償事宜，其修復式正義當能實現，刑罰在量刑上自係跟隨著予以適度回饋，人民信服度自然跟隨著提升，如此一來，當事人間即不會對刑事判決再執意上訴，其折服率自然能維持高水準，即便偶有上訴，上級審亦能體認下級審已盡最大努力調和雙方及調查事證完竣，判決維持率亦頗能維持一定水準。此外，審前法官已踐行修復式正義，案件即時終結，自無庸再移由審後法官費心，自能減輕審後法官案件量負擔。

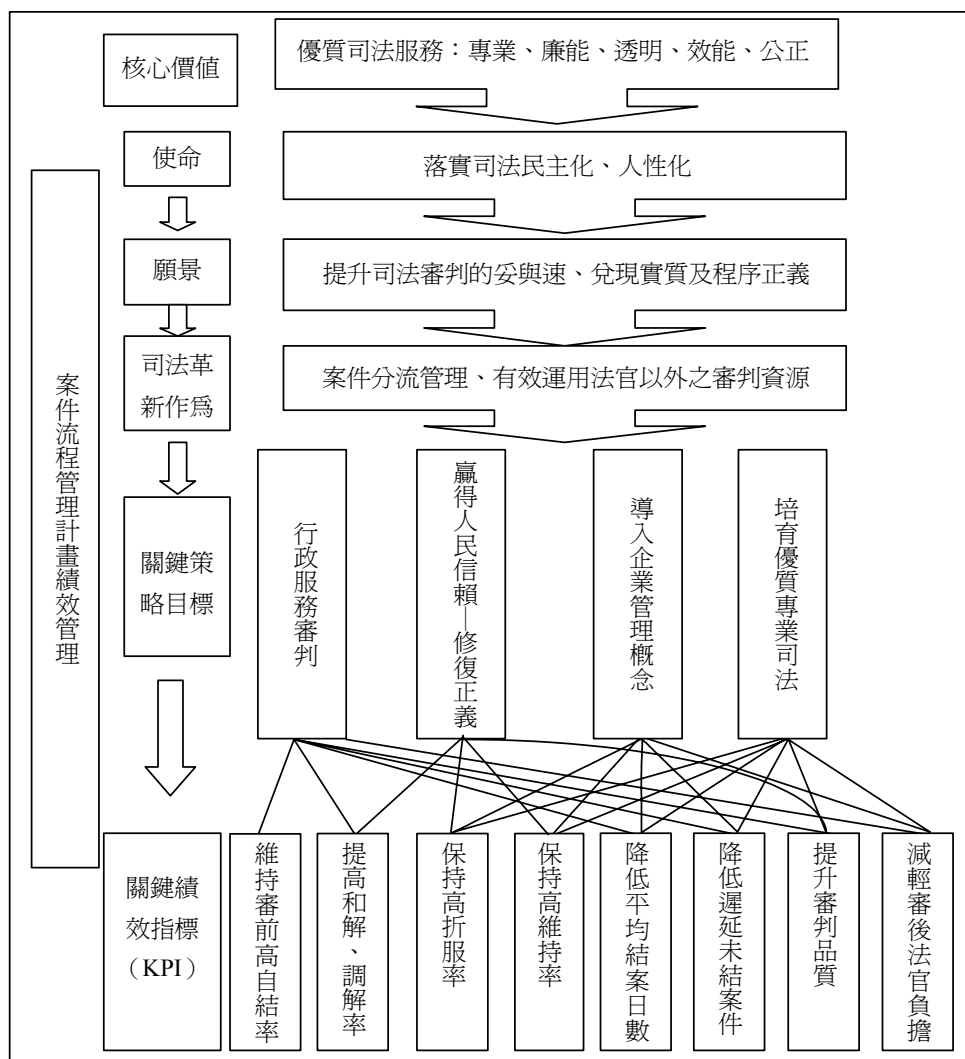
⁷⁸ 陳家聲，前揭註 74，頁 131-132；楊皓清、劉兆菊，前揭註 4，頁 14。關鍵績效指標指各機關依據關鍵策略目標訂定可衡量之績效指標。

再者，在「導入企業管理概念」乙項，因為利用企業管理概念，導入簡繁案件分流管理之機制，正呼應著前述平衡計分卡及策略地圖之「內部程序構面」，讓大量之簡明案件由審前中心法官審結（目前司法院定調為「淺流」），僅將少數繁疑案件移由審後法官行交互詰問（目前司法院定調為「深流」），則基於上揭說明，自然能讓判決保持高折服率及維持率，而審後法官亦能因之減少分量案，將多餘時間心力投入疑案以慎斷，裁判品質之提升及遲延案件之減少自係可以預見之結果，而審前或審後平均結案日數之降低，亦係可努力達成之結果。

最後，在「培育優質專業司法」乙項，一旦分流管理案件，則因審前中心案件量極大（見本文 6.1.1 節新收案件），惟因性屬簡明，故在此環境下，當能培養法官多項管理能力及特質（見本文後述質性訪談分析），而審後法官在案件量已獲致合理改善之環境下（見本文 6.1.1 節新收案件），亦頗能養成慎斷特質，優質而專業之司法於焉成形，此項善果，正與前述平衡計分卡及策略地圖之「學習成長構面」及「顧客構面」相呼應。且同前揭理由，當應保持高折服率及維持率，且在減輕審後法官負擔之同時，亦能獲致審判品質提升、遲延未結件數減少之效果，甚至亦能努加追求平均結案日數之降低。

綜上，經各項次之交叉分析，並鑑於筆者長期在實務操作上之體察及領略，並透過不斷與法律從業人員之經驗分享交流，因而歸納出符合妥速審判要求之具體關鍵績效指標為：「維持審前高自結率」、「提高和解、調解率」、「保持高折服率」、「保持高維持率」、「降低平均結案日數」、「降低遲延未結案件」、「提升裁判品質」及「減輕審後法官負擔」等 8 項，並以之為本文質性及量化研究之驗證標的。至於檢察官與被告之協商比率高低，無論有無成立審前中心，各地方法院及檢察官之作法、配合度均不一致，此攸關檢察機關之政策考量，與審前中心之成效無涉，爰不列為 KPI 項目，併予敘明。（參圖七）

基於策略地圖結合關鍵績效指標之展開圖示，本文將於以下各項次，緊接著以量化及質性之法學實證研究方法，檢驗案件流程管理制度之推行，是否有助於達成上開各項關鍵績效指標，以回應憲法妥速審判之要求。



圖七 案件流程管理計畫體系架構圖

6. 成效分析與檢討（績效評估）

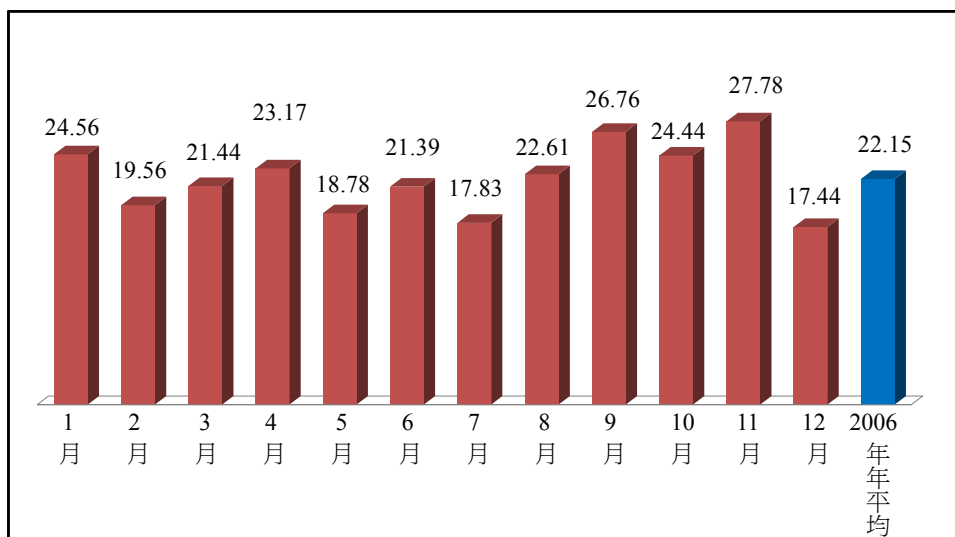
關於上開各項關鍵績效指標之成效分析及檢討，亦即其績效評估，本文擬以量化研究及質性研究之方式（詳見本文 3.1 節研究限制及目的、3.2 節研究方法說明），一一分析及檢驗如下。

6.1 量化研究

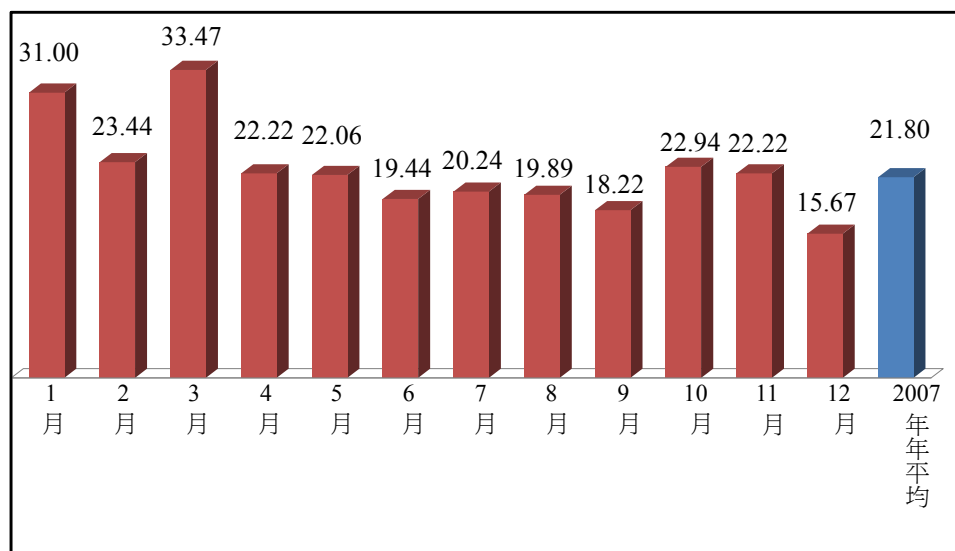
筆者與新竹地院統計室共同合作，自電腦資料庫近 10 萬筆資料中，截取之該院 2006 年 1 月起至 2011 年 12 月底止，全院刑事庭（不含少年法庭及竹北、竹東簡易庭案件）所有訴、易、簡字號之全部案件（母群體），呈現該院刑事庭在新收案件數、審前自結率、和解及調解率、折服率及維持率、遲延未結案件、平均結案日數等之統計數據，以量化研究之方法加以分析、檢驗（含迴歸分析），以最完整之資料解讀案件流程管理制度對於妥速審判之回應。

6.1.1 新收案件

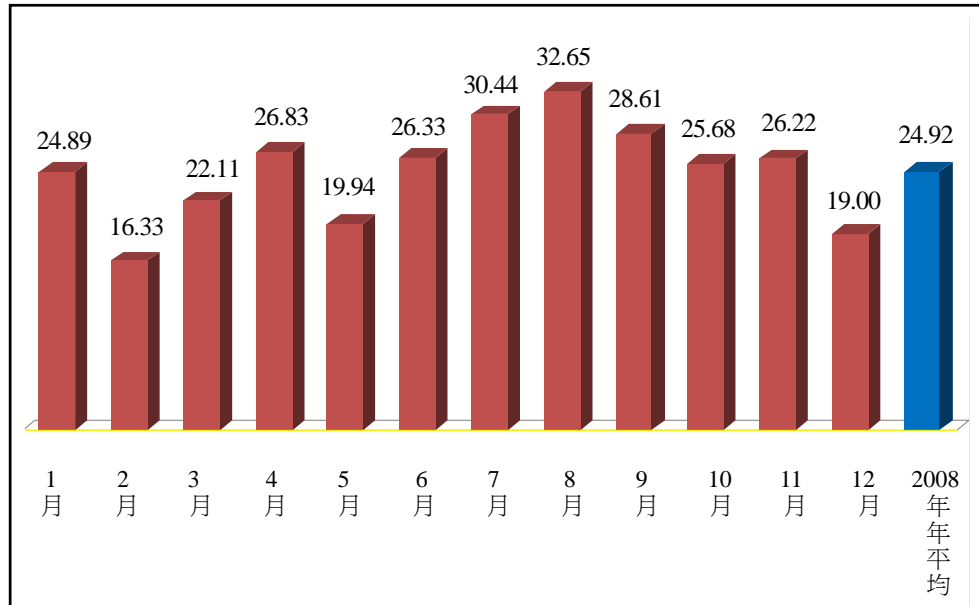
新竹地院刑事庭在試辦案件流程管理制度以前 3 個年度，即自 2006 年 1 月至 2008 年 12 月止，每位法官每月新收訴、易、簡字案號之平均量分別為 22.15 件（2006 年）、21.8 件（2007 年）、24.92 件（2008 年）（每月及全年度訴、易、簡字號平均分案量均如圖八～圖十），再加上例如交通聲明異議、各類裁定及令狀審核等俗稱「雜件」約有 30 件至 50 件不等，為數甚夥，且每月每位法官平均亦須額外收受 1.09 件（2006 年）、1.16 件（2007 年）、1.34 件（2008 年）簡易案件上訴之「簡上」案號案件，整體案件之負荷量極為繁重，法官無多餘心力得以仔細思考案件，倘每月欲達案件量進出一致之「收支平衡」，每件案件約僅能獲得法官不到一個工作日之關愛，此不免讓法官漸成法匠，終非司法之福。



圖八 2006 年每月每位刑庭法官平均新收（訴、易、簡字件數）



圖九 2007 年每月每位刑庭法官平均新收（訴、易、簡字件數）

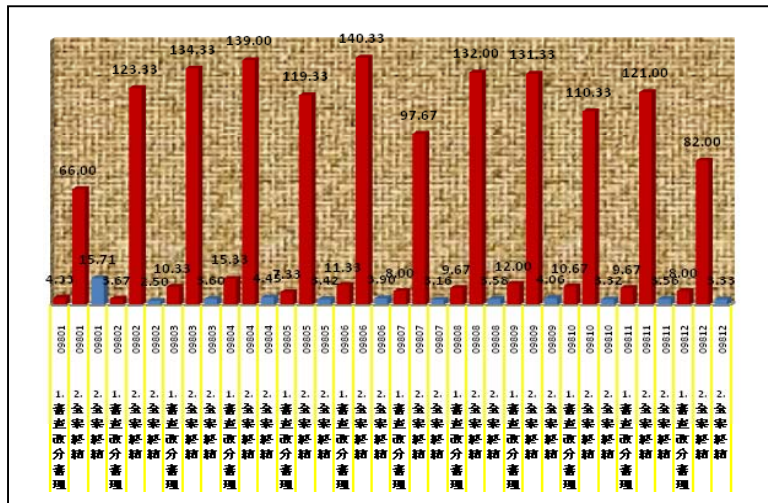


圖十 2008 年每月每位刑庭法官平均新收（訴、易、簡字）件數

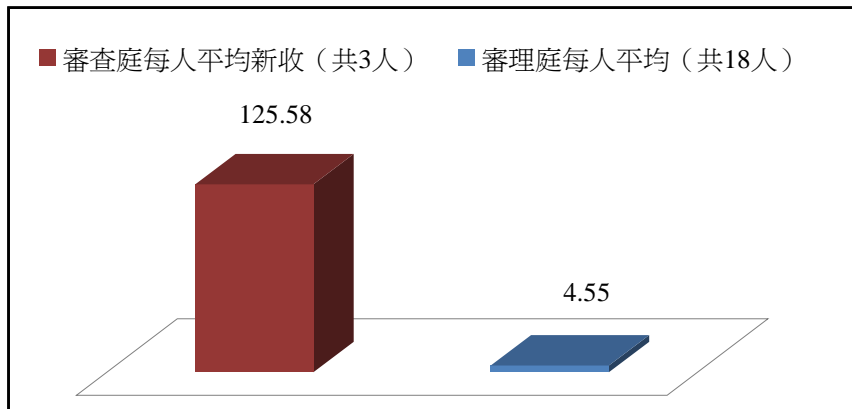
幸而，該院自 2009 年 1 月 7 日開始試辦案件流程管理後，審前中心僅移出少數必須行交互詰問或須行合議審判之案件，交由審後法官承辦，至 2011 年 12 月底止，此 3 年間，刑事庭「審前」（又稱審查庭）每位法官每月新收訴、易、簡字案號之平均件數分別為 125.58 件（2009 年）、130.36 件（2010 年）、130.53 件（2011 年）。而審後每位法官每月新收訴、易字案號（不再分簡字案號案件）之平均件數則分別為 4.55 件（2009 年）、4.34 件（2010 年）、4.06 件（2011 年），倘再加上每月每位審後法官平均亦須收受之簡易案件上訴之「簡上」案號案件，約 1.38 件（2009 年）、1.16 件（2010 年）、1.53 件（2011 年），其負擔已明顯較實施此制度前減輕許多。

由上開統計資料可知，審前中心 3 位法官幾乎已經攔截大部分案件自行審結（約有九成高自結率，詳後 6.1.2 節介紹），僅留少數案件予審後法官承辦，實充分營造有利外在環境，供審後法官有餘裕時間專心處理爭議性繁疑

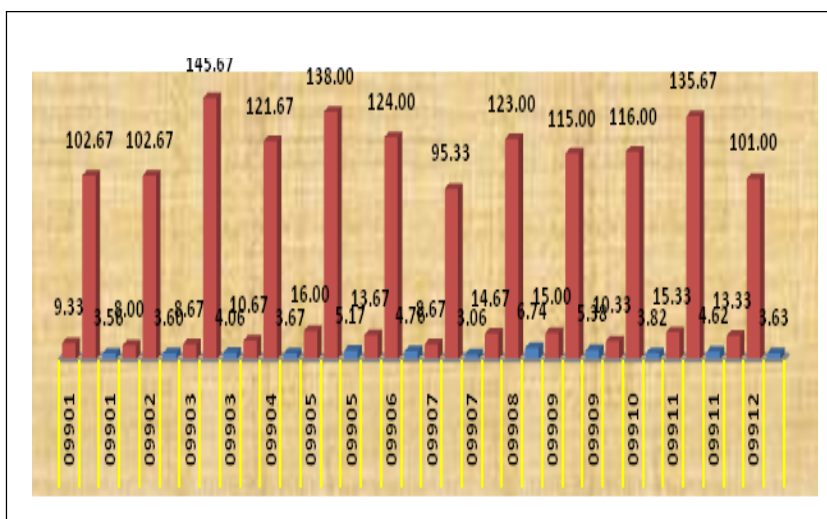
案件，而能詳細調查，及實質進行交互詰問，此良好審判環境之建構，頗有助於減輕審後法官案件量負擔，並提升審判品質。（審前中心正式運作後法官每月及全年度訴易簡字號平均分案量均如圖十一～圖十三）



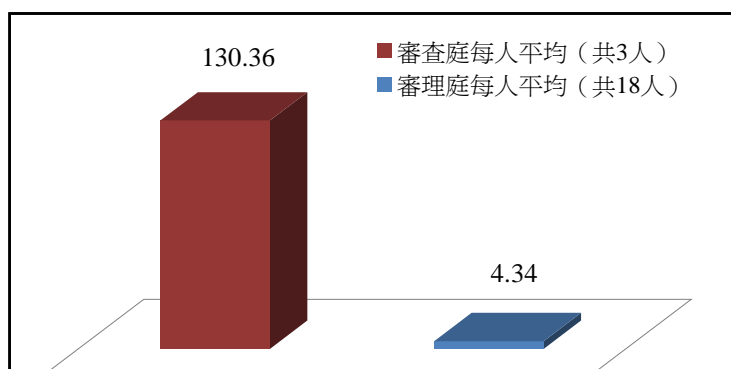
圖十一-1 2009 年度每月每位刑庭法官平均新收
(審前：訴易簡／審後：訴易)



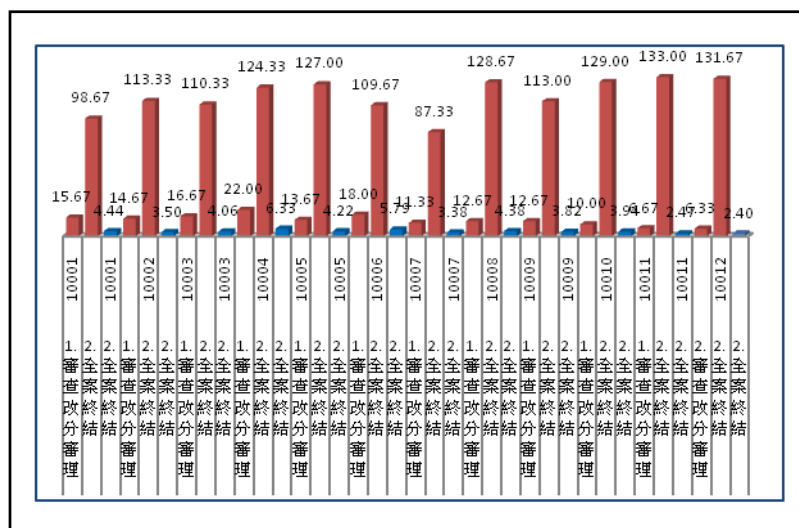
圖十一-2 2009 年度全年每月平均收件／每位刑庭法官
(審前：訴易簡／審後：訴易)



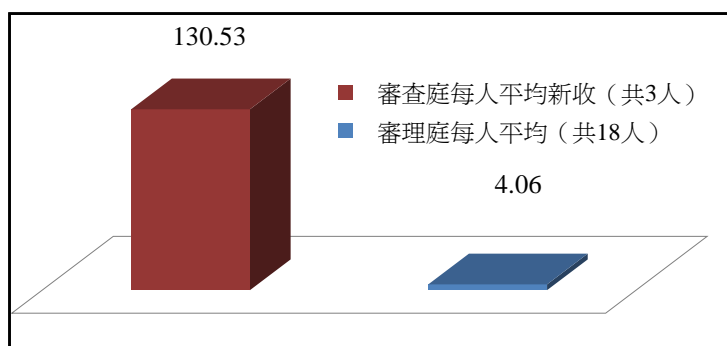
圖十二之一 2010 年度每月每位刑庭法官平均新收
(審前：審前／審後：審後)



圖十二之二 2010 年度全年每月平均收件／每位刑庭法官
(審前：審前／審後：審後)



圖十三之一 2011 年度每月每位刑庭法官平均新收
(審前：訴易簡／審後：訴易)

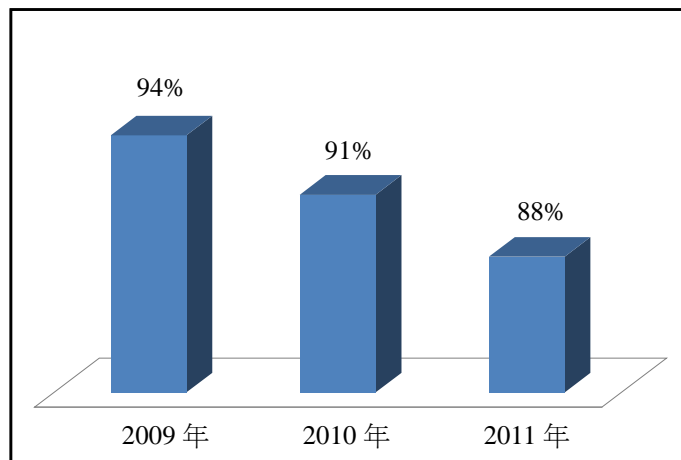


圖十三之二 2011 年度全年每月平均收件／每位刑庭法官
(審前：訴易簡／審後：訴易)

6.1.2 審前自結率

雖該院刑事審前中心法官每月分案量約 130 件，惟審前中心法官每月自行審理終結之案件，則維持在高水準之近九成許，自 2009 年至 2011 年止，

此 3 年間審前法官每月平均自結率（自行審理終結件數／所有分量件數）分別為 94%（2009 年）、91%（2010 年）、88%（2011 年）。足見審前中心所發揮之攔截案件功能極為明顯。（自 2009 年 1 月試辦案件流程管理制度以來該院審前中心平均自結率如圖十四）



圖十四 審前平均自結率

6.1.3 和解及調解——替代紛爭解決機制

刑事案件在程序進行中轉介和解、調解之目的，著重在節約司法成本，及一次性地迅速解決被告、被害人或告訴人間之紛爭，被害人無庸另循民事途徑請求損害賠償或履行債務。當案件進入審理程序前，藉由被害人或告訴人之「程序參與」⁷⁹，透過法官在準備程序前或準備程序時之判斷，轉介予

⁷⁹ 關於被害人之程序參與權，司法院組成之「刑事訴訟改革成效評估委員會」（2011 年 1 月成立，同年 12 月 29 日結束，歷經 12 次會議討論）已作成「法律將明定其程序參與權」之結論，參見司法院刑事廳，刑事訴訟改革成效評估委員會總結報告，頁 13（2012）。亦可見司法院網站：<http://jirs.judicial.gov.tw/GNNWS/NNWSS002.asp?id=82205&flag=1®i=1&key=%A6D%A8%C6%B6D%B3%5E%A7%EF%AD%B2%A6%A8%AE%C4%B5%FB%A6%F4%A9e%AD%FB%B7%7C%C1%60%B5%B2%B3%F8%A7i&MuchInfo=&courtid=>（最後點閱時間：2013 年 6 月 5 日）。

法院聘任之外部調解委員，在法院內設置之協商室或調解室內，分析、整理被告及被害人或告訴人雙方間，法律上之權利義務及利弊得失後，如能促成被害人或告訴人與被告雙方達成和解、調解，使被害人或告訴人因犯罪所受損害得以獲得被告之賠償，因已彰顯被告犯後悔悟態度及減輕被告犯罪危害程度，則在告訴乃論之罪，被害人可撤回刑事告訴，在非告訴乃論之罪，亦將使法官在量刑上獲得較大空間，得以為有利被告之考量，對於偶發型之犯罪（尤其是過失犯）並可搭配附賠償條件之緩刑措施，促使被告認罪意願提高，法官即得改行簡易程序或簡式審判程序以簡速終結訴訟，節省司法人力及其他資源之耗費，當事人亦可早日脫離訴訟關係，告訴人或被害人因所受損害已獲填補，對於法院判決通常較能信服，進而減少請求檢察官提起上訴之情況，案件之折服率隨之獲得提升（參後述 6.1.4 節量化數據），修復式正義因之能獲得實現，此乃一舉數得之方法，有助於「明案速判」之目的。

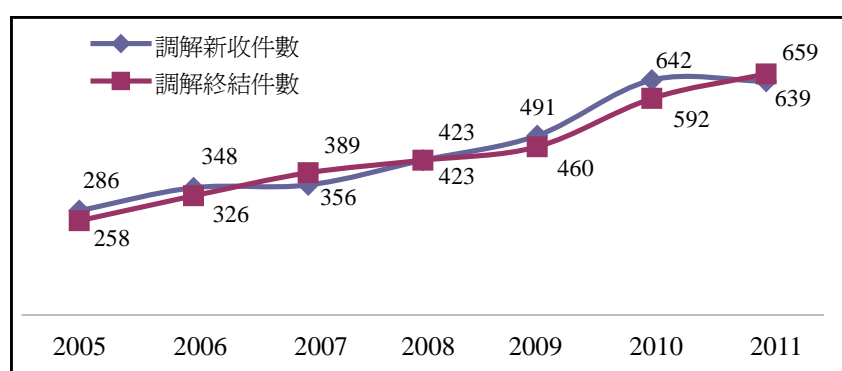
據此，本文除呈現新竹地院刑事程序中轉介和解、調解資料外，並進行迴歸分析，以預測未來關於繼續實施案件流程管理制度⁸⁰，而大量給予被害人或告訴人程序參與機會，是否能有效達成和解或調解，而助益於修復式正義之正向發展。亦即，以公式計算出判定係數 R^2 ，用以表示迴歸線符合實際觀察值之程度， R^2 愈趨近於 1，即表示實施案件流程管理後，自變數（x 變數：年度）及依變數（y 變數：件數）之相關程度愈高⁸¹。

由於該院刑事庭法官刑事程序進行中轉介和解、調解之件數愈來愈高，自 2005 年之 286 件成長至 2011 年之 639 件，而和解、調解終結之件數，更從 2005 年之 258 件增長至 2011 年之 659 件（見圖十五），此成效能相當程度地有效解決紛爭，落實修復式正義，並有助於減輕訟累，更讓刑事案件達到妥速審判之要求。而經迴歸分析之結果，自 2005 年至 2011 年間，和解調解新收件數之 R^2 為 0.9376（見圖十六），和解調解終結件數之 R^2 為 0.9677

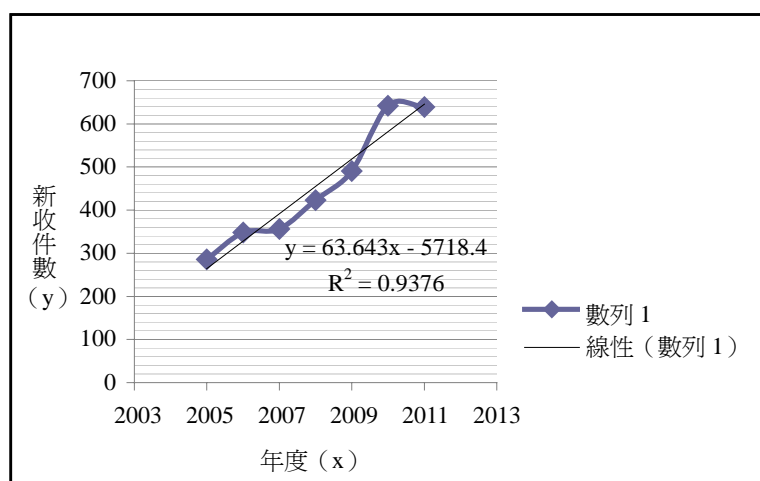
⁸⁰ 利用迴歸分析以預測（predict）一個變項上趨勢之介紹，參見 Schuyler W. Huck 著，杜炳倫譯，解讀統計與研究：教你讀懂判斷和書寫有統計資料的研究報告，頁 395-396（2012）。

⁸¹ R^2 之估算，參羅清俊，前揭註 35，頁 150-162、224-243。

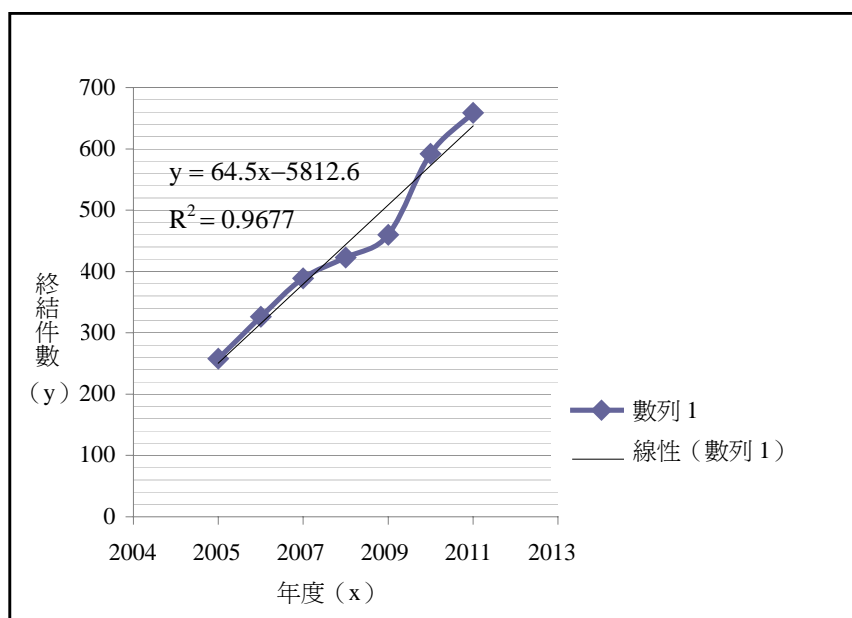
（見圖十七）。另外，在和解調解之成功率方面，自 2005 年之 34.11% 增長至 2011 年之 55.39%（見圖十八），已近半數之轉介案件能促成修復式正義之實現，而經迴歸分析之 R^2 為 0.9373（見圖十九），調整後之 R^2 為 0.924708。由上開各種迴歸分析之 R^2 均極趨近於 1 觀之，足以證明倘繼續實施案件流程管理制度，愈能促成和解、調解而有助於提升妥與速之審判。



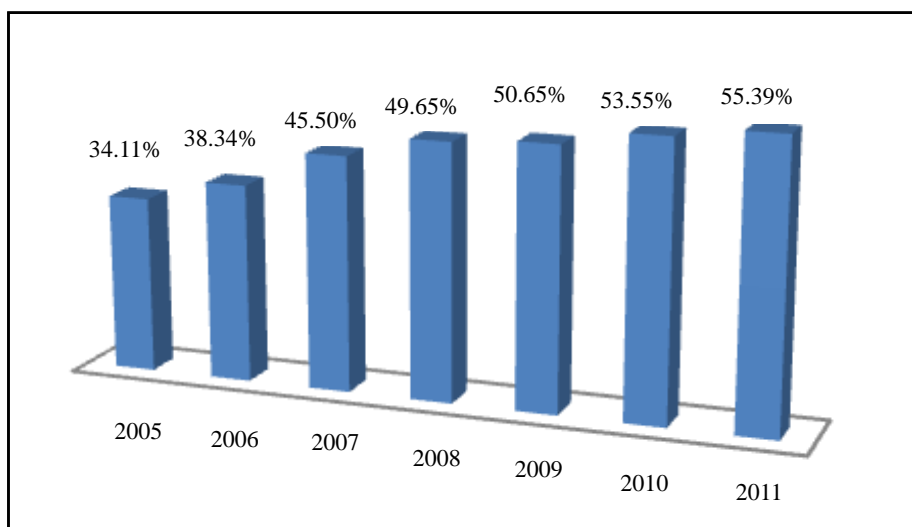
圖十五 刑事案件附民和解、調解件數
（刑事法官轉介調解件數）



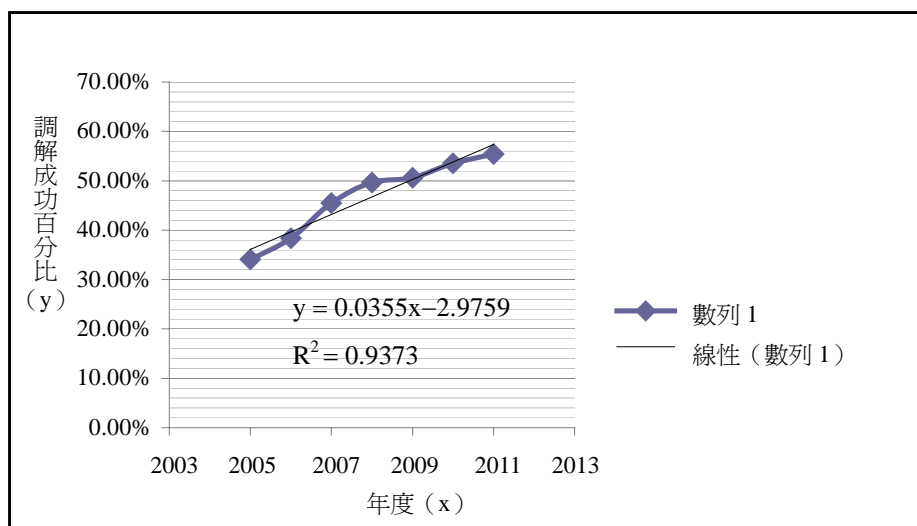
圖十六 和解調解新收件數



圖十七 和解調解終結件數



圖十八 和解調解成功百分比 (成立／終結)



圖十 調解成功百分比 (成立／終結)

6.1.4 折服率及維持率

折服率係指訴訟當事人對於法官之裁判甘服，而未上訴之比率，維持率則指當事人對裁判提起上訴後，上級審維持原裁判之比率。折服率愈高即表徵當事人信服法官之裁判程度愈高，維持率愈高則表徵上級審認為下級審裁判認事用法無誤之比例愈高，兩項指標均代表一定程度對於妥與速審判之具體回應（尤其對於妥之回應）。

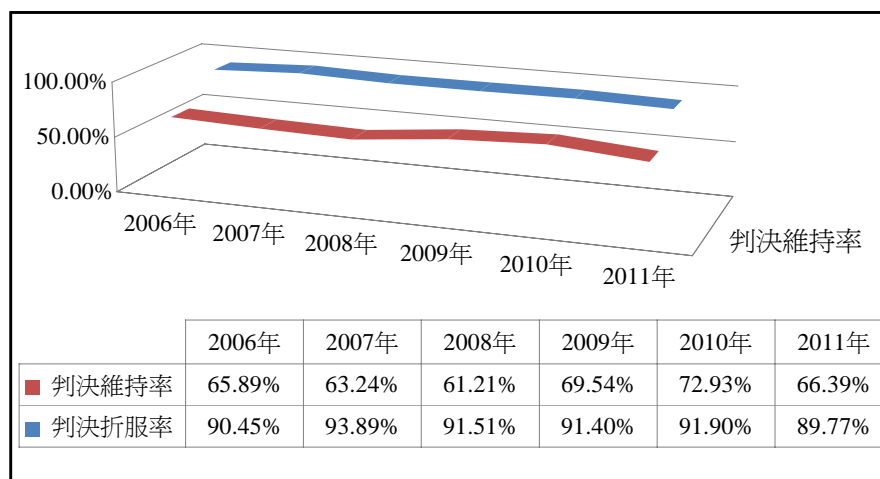
本文檢驗折服率及維持率之原因，在於試辦伊始，外界曾擔心試辦案件流程管理後，審前中心可能會因過於快速結案而流於率斷，當事人不服原裁判之比例將大增，而大量提起上訴或抗告請求救濟，上級審也可能因下級審之審前中心法官過於快速結案，而撤銷原裁判之比例亦會增高，其結果將會與妥與速審判之要求背道而馳。為求釋疑，爰一併提出檢驗，特此敘明。

查新竹地院自 2006 年起至 2011 年 12 月止，在刑事判決方面，折服率約保持在九成許，維持率則約保持在六成至七成間，在刑事裁定方面，折服

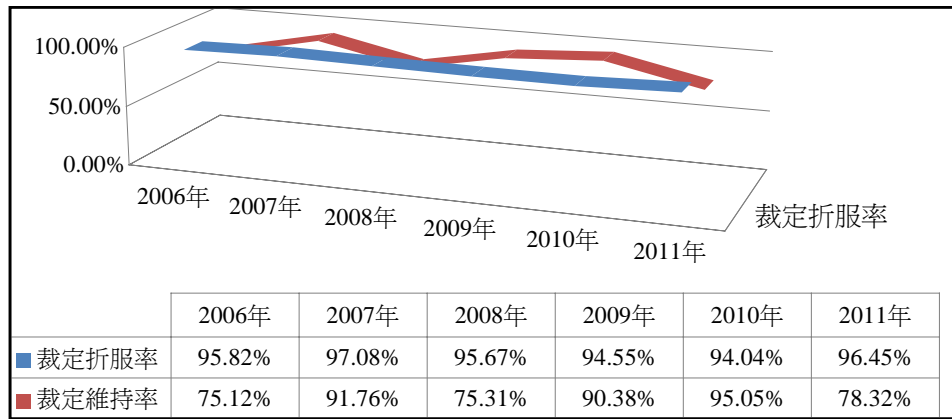
率更保持在約九成五之水準，維持率則約在七成五至九成五間（見表二；統計圖分見圖二十、圖二十一）。足見該院實施案件流程管理後，其裁判折服率及上訴抗告維持率，均能持續維持較高水平，並未因快速結案而降低，顯現並未因追求「速」而犧牲「妥」之要求。綜上客觀檢驗結果，外界前開疑慮應可解消。

表二 裁判折服及維持率

年度	判決折服率	判決維持率	裁定折服率	裁定維持率
2006	90.45%	65.89%	95.82%	75.12%
2007	93.89%	63.24%	97.08%	91.76%
2008	91.51%	61.21%	95.67%	75.31%
2009	91.40%	69.54%	94.55%	90.38%
2010	91.90%	72.93%	94.04%	95.05%
2011	89.77%	66.39%	96.45%	78.32%



圖二十 判決折服及維持率



圖二十一 裁定折服及維持率

6.1.5 遲延案件

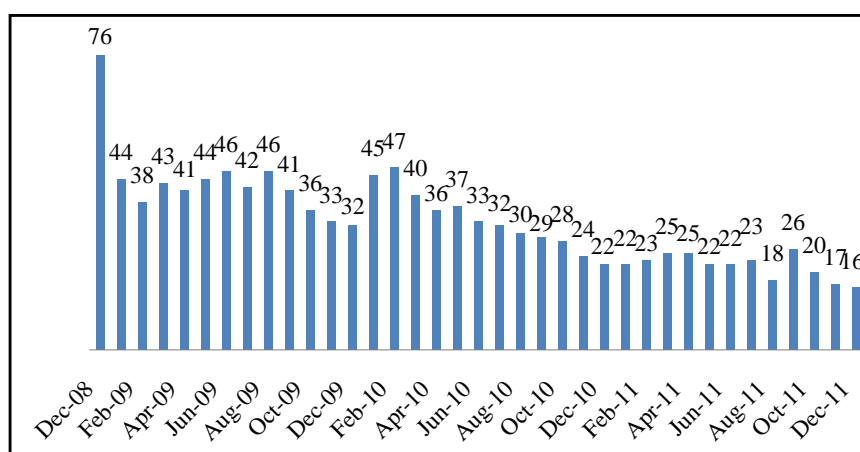
遲延未結案件降低之期待，實為案件流程管理制度之核心關鍵指標，一如前述，案件久懸未決無法滿足人民實現即時正義之期盼，人民認為遲來正義並非正義，因耗時之訴訟時程，導致人民時間、精力、勞費之浪費過多，即使最後被告獲判無罪，其經年累月訟累之折磨，已與判刑入獄之懲罰相差無幾；又即使最終被告仍判有罪，拖延訴訟之結果，人民無法立即感受到立即應報，被害人亦無法獲得即時補償，則無論從國家追訴利益或被告利益二方面加以理解，均違背本文前述妥速審判之原理（見本文 4.1 節說明），則人民對司法信賴度自然下降。

首應說明者，所謂遲延案件，係指逾越該審級「辦案期限」而未能終結者而言⁸²，本文係以新竹地院之「一審」案件為驗證對象，此為案件流程管理制度僅在一審試辦之侷限性，是關於最高法院經常將案件發回高等法院更審，而致案件久懸未決之不合理現象，雖有「刑事妥速審判法」相關規定加以制衡，惟其成效為何，尚不得而知，此一問題尚非案件流程管理制度所能

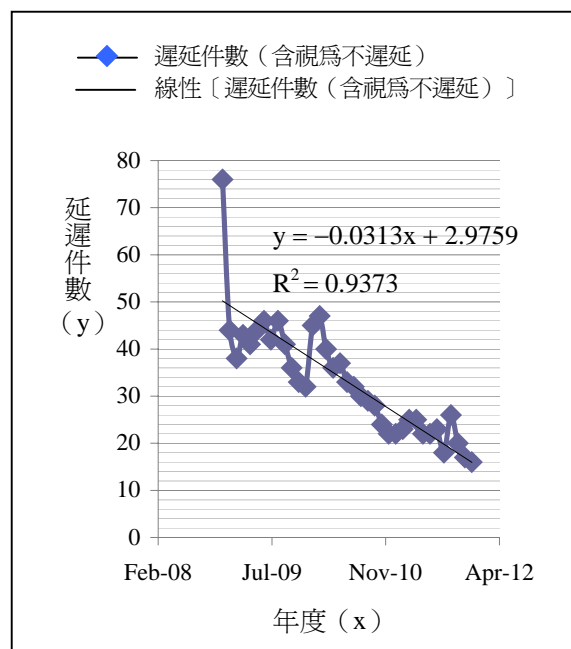
⁸² 按各類型案辦期限不一，一般案件為 1 年 4 月，但亦有例外，例如選舉案件為 6 月，併予敘明。

解決，故本文欲特加陳明，此制度之成效仍有其侷限性，亦即，僅於第一審具有改進妥速審判之效能，倘案件上訴至第二、三審，而最高法院仍然不時發回更審，恐將第一審好不容易樹立之成效打折扣，影響人民對司法的信賴。

為使「一審」訴訟案件能獲致快速、有效及公平之審判，司法院乃擇新竹地院試辦案件流程管理制度，其目的之一乃在藉由審後法官少量分案環境之營造，讓法官能多留充裕時間以審理繁難稽延未決案件。而此方法之實踐究有無解決案件稽延之老問題？答案則為肯定。以該院成立審前中心前，即2008年12月底之遲延未結件數（含視為不遲延案件，下同）為76件，而2009年1月7日審前中心正式運作後，當月審後法官因來不及輪分審前中心移出之案件，而實際上未分得新案，故法官們終有時間得立即著手處理遲延案件，是類案件當月迅即降至44件，至2011年12月底，遲延未結件數已降至16件（詳見圖二十二）。而經迴歸分析結果， R^2 為0.7452（見圖二十三），調整後之 R^2 為0.9373，此迴歸分析之 R^2 較趨近於1，即顯示倘繼續實施案件流程管理制度，愈能有效減少案件之稽延，對於妥速審判之提升助益頗大（呈正相關）。



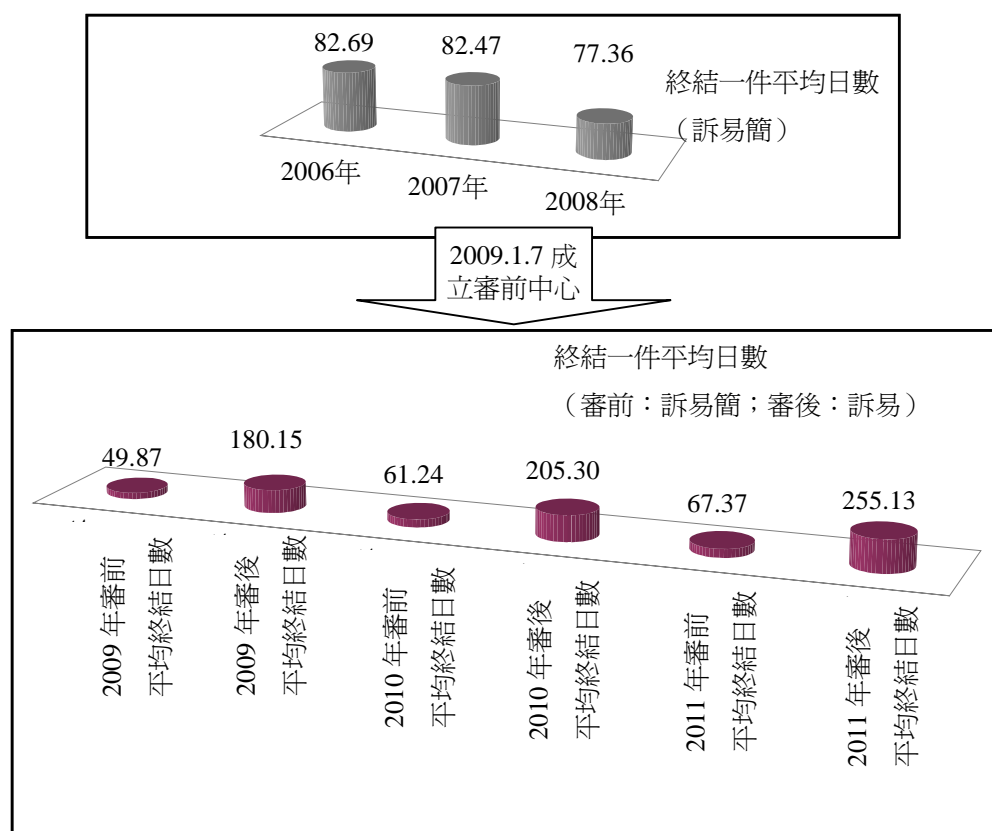
圖二十二 遲延件數（含視為不遲延）



圖二十三 遲延件數 (含視為不遲延)

6.1.6 終結日數

至於案件流程管理制度開始運作後，新竹地院判決終結一件訴易簡字案件平均日數，在成立審前中心以前之 2006 年至 2008 年間（此時無審前與審後之分），依序為 82.69 日（2006 年）、82.47 日（2007 年）、77.36 日（2008 年）；在審前中心成立後之 2009 年至 2011 年止，審前中心終結一件之平均日數，依序為 49.87 日（2009 年）、61.24 日（2010 年）、67.37 日（2011 年），而審後依序則為 180.15 日（2009 年）、205.30 日（2010 年）、255.13 日（2011 年）。（詳如圖二十四）



圖二十四

由上可知，成立審前中心後，終結一件案件平均所需日數，雖審前中心之判決，維持在約 50 日至 70 日左右之短期天數，頗能落實迅速審判原則；惟審後之平均終結一件判決所需日數，由成立審前中心第一年即 2009 年度之 180 日，增長至試辦第三年即 2011 年度之 255 日（均以成立審前中心以後之終結日數作比較，與 2009 年以前之數據無涉），在該院成立審前中心後，審後之終結日數呈現不降反升現象。究其原因為何？此一現象能否解為不符迅速審判之憲法要求？此問題頗具複雜性，本文將另透過後述之質性訪談，呈現答案。

6.1.7 量化研究小結

據上量化分析，吾人可以發現，新竹地院刑事庭在實施本制度前，囿於前述全國各地方法院普遍存在之三大困境（見本文 2.1、2.2、2.3 節說明），法官們即便日夜加班（法官們常自嘲為司法小兵、司法打字工），仍無阻於案件量源源不絕地進入法院，無法達到收受與終結「收支平衡」之境界，而自本制度實施後，審查庭法官案件量之新收與終結，大抵均能維持收支平衡，亦即，每月倘收受 130 件訴易簡字號案件，當月即能終結 130 件，故每位審前法官每月平均未結件數始終維持在 150 件上下。而在審前法官高達九成許自結率之助益下（見本文 6.1.2 節分析），審後法官連同簡上字號案件，每人每月僅分得 6 件左右之訴易字號案件（見本文 6.1.1 節分析），此分案量減少之現象，頗能讓法官有時間、精力專攻於繁疑案件，故裁判品質自然提升，此由其裁判折服率及上訴（抗告）維持率始終維持高水準之現象（見本文 6.1.4 節分析），益臻明瞭。而最令人興奮者，乃審後法官在審判環境因合理分案量而改善之同時，遲延（含視為不遲延）未結案件至 2011 年 12 月底，已明顯下降至 16 件，此現象經迴歸分析，調整後之 R^2 為 0.7379，代表倘繼續實施案件流程管理制度，愈能有效減少案件之稽延（見本文 6.1.5 節分析），對於妥速審判之提升頗有助益。

事實上，新竹地院刑事庭審前中心能有效攔截案件，並保持高水準判決折服率及維持率，重要原因之一係其澈底實施替代紛爭解決之機制，亦即，藉由律師及調解委員等之大力協助，和解及調解成功率已達五成五水位，其經迴歸分析，調整後之 R^2 為極趨近於 1 之 0.924708，更證明倘繼續實施案件流程管理制度，愈能促成修復式正義之實現，而有助於妥與速之審判（見本文 6.1.3 節分析），是和解、調解之踐行，在整個案件流程管理中，扮演著極重要而不可或缺之角色，不言自明。

綜言之，本文透過上述量化分析，已驗證新竹地院刑事庭實施案件流程管理制度，有助於達成維持審前高自結率、提高和解及調解率、保持高折服率、保持高維持率、降低遲延未結案件、提升裁判品質及減輕審後法官案件

量負擔等關鍵績效指標（見本文 5.3.3 節說明），此一良好成效，亦頗能符合前述平衡計分卡及策略地圖四構面之要求（見本文 5.3.1 節及 5.3.2 節說明），已經完全「擺脫」前述全國各法院普遍存在之三大困境長期以來之「糾葛」。從而，藉由量化研究所呈現之客觀結果，吾人可以大膽地說：新竹地院刑事庭所踐行之案件流程管理制度，與妥速審判之憲法要求，呈現著高度正相關之回應，亦即，倘繼續實施此制度，甚而以該院為標杆而推行全國，將更能實踐前述妥速審判要求下之關鍵績效指標，保障人民公平、適時有效審判權利（見本文 4.2 節說明），進而提升司法信任度。

另應加說明者，乃此制度運行後，該院審前中心之判決終結一件案件平均所需日數，雖能維持在約 50 日至 70 日上下之短期天數，惟審後之平均終結一件判決所需日數，由試辦第一年即 2009 年度之 180 日，增長至試辦第三年即 100 年度之 255 日（均以成立審前中心以後之終結日數作比較，與 2009 年以前之數據無涉），並未因審前中心之持續運作而下降。究其原因為何？而此一現象能否解為不符迅速審判之憲法要求？事實上，此問題頗具複雜性，審後法官所處理之案件，大抵為被告對案情「有爭執」之繁疑案件，必須費時地反覆行交互詰問，及調查其他符合關連性、必要性或可能性之證據⁸³，且判決書亦必須反覆論證並詳細交代理由及心證，此乃自 1999 年全國司法改革會議以來，增強檢察官負實質舉證責任所必然導致之訴訟耗時結果，此種現象是否能解為反而是呼應了「疑案慎斷」之司法改革浪潮之要求⁸⁴？本文試圖透過後述質性訪談，揭示答案。

6.2 質性研究

此制度實施之成效，即關於與妥速審判有關之各項關鍵績效指標，業經

⁸³ 林鈺雄，刑事訴訟法（上），頁 65（2010）。

⁸⁴ 關於檢察官應負實質舉證責任之最高法院最新決議，參見最高法院 101 年度第 2 次刑事庭會議記錄（一），司法院法學資料檢索系統：<http://jirs.judicial.gov.tw/FJUD/>（最後點閱時間：2013 年 6 月 5 日）；又關於疑案慎斷，參見司法院刑事廳，前揭註 79，頁 9、15。

前述量化研究加以驗證，惟除上開審後之平均終結日數增加，是否與迅速審判原則相悖之疑義，尚待質性研究給予答案外，其他關於減輕審後法官負擔、提升裁判品質、保持高折服率、降低遲延未結案件等各具體 KPI，仍有待質性訪談加以深化驗證。抑有進者，關於影響此案件流程管理制度長久有效運行之因素，及其策略與解決方案為何？均待藉由質性訪談尋求解答。是以，本文認為質性訪談之研究必要性，至關重要。

在質性研究方面，本文則採用半結構式深入訪談方式（見本文 3.2 節說明），針對新竹地院刑事庭試辦之案件流程管理制度對於妥速審判之回應，其 KPI 及相關改進措施等問題，事先讓受訪者知悉，並開放受訪者自由發問及回答其餘有關之問題⁸⁵，以補充問題設計之不足部分。故而，在訪談問題之設計上，並非漫無方向、目的地隨意讓受訪者即興回答，主要係配合前述量化研究不足之部分，補充以質性研究問題方式處理，併予敘明。

訪談對象則採用立意抽樣法，訪談實際辦理或經歷該案件流程管理措施，而在該行業具代表性之審前法官 1 人（年資 20.5 年，男性）、辦理由審前中心所移出案件之審後法官 2 人（年資分別為 13 年及 11.5 年，均女性）、檢察官 1 人（年資 3 年，男性，雖年資較短，惟其為新竹地方法院檢察署目前實施公訴最久，且為唯一審前及審後蒞庭均有經歷之檢察官）、公設辯護人 1 人（年資 13.5 年，女性）及律師 3 人（年資分別為 20 年、16 年及 14 年，均男性），以產生質性研究之研究資料。至於針對被告之訪談部分，因涉及研究倫理問題之考量，本文已說明不納入質性研究對象之原因（見本文 3.2 節說明），併此敘明。

關於各受訪者個人資料，基於研究倫理及個人資料保護等問題，本文僅以代號表示，律師部分，以代號 R1 至 R3 表示，公設辯護人則以代號 R4 表示，檢察官則以 R5 表示，法官則為代號 R6 至 R8。本文以扎根理論之方式做質性研究⁸⁶，訪談時經受訪者簽署同意書後，全程連續錄音，並將原始訪

⁸⁵ 王雲東，前揭註 35，頁 256。

⁸⁶ 關於扎根理論之質性研究方法，參見 Benjamim F. Carbtree & William L. Miller 著，黃

談資料打成逐字稿，其後再開放式編碼（coding），即找出原始訪談資料中有意義之字眼，其後再進一步主軸編碼，給予家族化命名⁸⁷。本文以下僅針對質性訪談之開放式編碼及主軸編碼所呈現之內容，歸納出具有意義之結果，並提出分析，至於原始訪談資料及編碼表，囿於文章體例、格式及篇幅限制，無法逐一臚列，併予說明。

綜上，本文質性訪談問題之設計，主要係配合前述量化研究不足之部分，補充以質性研究問題方式處理，業如前述，故在以下 8 位經驗豐富之法律工作者之質性訪談中，本文設計以下 Q1～Q8 問題供其等回應之參考：

Q1：請問您在新竹地院刑庭參與審前（即實施案件流程管理制度之審前中心，下稱「此一制度」），還是審後之審判工作？擔任法官／檢察官／律師／公設辯護人年資？

Q2：新竹地院實施此一制度，是否有助於「明案速判，疑案慎斷」之妥速審判要求？

Q3：您覺得新竹地院實施此一制度，對於審後法官而言，是否有助於減輕負擔？又此制度對於當事人（含檢察官）及律師（公設辯護人）而言有何助益？

Q4：您覺得新竹地院實施此一制度，其各項成效如何？

Q5：您認為新竹地院實施此一制度，有無繼續存在必要，甚至推行全國全面實施？

Q6：您覺得審前中心法官需要何種條件？應否建立輪辦機制？

Q7：如果案件沒有在審前中心結案，移由審後法官輪分，當事人有無向

惠雯等譯，最新質性方法與研究，頁 157-177（2007）；Mats Alvesson & Kaj Skoldberg 著，施盈廷等譯，反身性方法論：質性研究的新視野，頁 18-59（2011）；鈕文英，質性研究方法與論文寫作，頁 375-398（2012）；高淑清，質性研究的 18 堂課：揚帆再訪之旅，頁 103-120（2008）。

⁸⁷ 關於編碼，參見 Benjamim F. Carbtree & William L. Miller 著，黃惠雯等譯，同前註，頁 179-195；Mats Alvesson & Kaj Skoldberg 著，施盈廷等譯，同前註，頁 35-44；鈕文英，同前註，頁 384。

您抱怨過反而浪費一個審程序而感到費時、費力？

Q8：您對於新竹地院實施此一制度，還有無其他補充或待改進之建議事項？

上開問題設計，大別四項：Q1 是關於服務年資及經驗基本問題；Q2～Q4 係爲了補充前述量化研究之不足，所設計之關於「審後之平均終結日數增加，是否與迅速審判原則相悖之疑義」、「減輕審後法官負擔」、「提升裁判品質」、「保持高折服率」、「降低遲延未結案件」等各具體 KPI；Q5 係涉及本文研究目的——即是否能以新竹地院實施此一制度之成效爲「樣本」，推行全國實施？（見本文第 1 節前言及 3.1 節研究限制及目的說明）；Q6～Q8 均涉及此一制度之建議及改進措施，俾能長久實施。

6.2.1 律師質性訪談及回應

經質性訪談 3 位律師結果，本文歸納其等就上開各項問題之回應，大抵呈現此一制度之實施可以「降低審前平均終結日數」、「減輕審後法官負擔」、「提升裁判品質」、「保持高折服率」、「降低遲延未結案件」等關鍵績效指標，且表示此制度有助於妥速審判之憲法要求，並針對此制度之長久運行提出若干建議及改進措施，茲說明如下：

6.2.1.1 降低審前平均終結日數

此一制度之施行，受訪之 3 位律師均肯認可以快速終結簡明案件，故審前法官辦案日數將會縮短。此業據一位資歷 20 年之律師 R1 表示：「此制度……可以減輕審後法官負擔，案件量變少……對當事人而言……可減輕當事人時間的煎熬……對律師而言，比較明快且有效率，雖然就實質面而言，律師案源反而變少，對律師業務量有影響，但對整體而言，相較於未實施之前還要好的……這利大於弊……」等語甚詳。亦據另一位資歷 16 年之律師 R2 表示：「……對當事人及律師而言，可以速審速結，可免訟累，律師亦能減少出庭次數，將多餘時間精力付諸於其他較煩雜案件……」等語可憑。並據另一位資歷 14 年之律師 R3 表示：「……審前結掉大部分案件……對當事人而言，審前能快速審結案件，比較早脫離

訴訟關係……」等語足資佐憑。足徵律師們認為，本制度之實施，在審前方面，有助於降低平均結案日數。（至於審後平均結案日數，容後述）

6.2.1.2 減輕審後法官負擔、提升裁判品質

此制度之實施，受訪律師大抵認為可以減輕審後法官負擔，其節省之時間，可以慎重處理案件，故裁判品質自然會提高。此業據律師 R1 表示：「……至於案件有疑義，刑事審前中心不至於強行結案……會移給審後仔細審理……審後分案量會變很少……也有助於釐清案情，……審判品質當然隨著提高……」等語明確。又律師 R2 亦表示：「……因被告認罪及犯罪事實明確之案件已由審前法官審結，故審後法官分配之案件數量可因此減少，此部分應可減輕審後法官之案件負擔……當然較有時間可以寫出一份好的判決……」等語。且另據律師 R3 表示：「審後法官每月如果只有個位數的分案量，都由審前結掉了……此當然有減輕審後法官的負擔……裁判品質應會伴隨著審理時間的充裕而相對增加……」等語甚詳。足徵律師們認為，本制度之實施有助於減輕審後法官之案件量負擔，並能提升裁判品質。

6.2.1.3 保持高折服率

此一制度實施後，因為頗能有效減少當事人之上訴，其折服率應能維持高水準。此現象已據律師 R1 表示：「刑事審前中心運作下來，……對整體而言，相較於未實施之前還要好，……因為審前只有少數法官，刑度具有預測可能性，律師很容易抓到法律見解及刑度的落點，不像以前二十幾股那樣，每股法官量刑差異大，律師及當事人壓力很大，彼此都不熟悉，故這制度運作下來，我們反而覺得不錯……當事人不會再隨意上訴……」等語。另律師 R2 則表示：「因被告認罪及犯罪事實明確之案件已由審前法官審結，……速審速結，當事人可免訟累，……較不會上訴」等語。且律師 R3 亦表示：「此制度……可減少當事人的訟累……對當事人而言，審前快速審判，比較早脫離訴訟關係，不會再任意上訴……」等語。足見律師們認為，本制度之實施有助於減少當事人之上訴，其折服率當能維持高水平。

6.2.1.4 降低遲延未結案件

緣於審後法官平均每月分案量變少，故應可致力於繁疑案件之審結，其遲延案件理應會隨之遞減。此一推估，業據律師 R1 表示：「我是沒有數據啦，不過，我覺得審後法官案件量負擔變少了，好像以前好久沒有進行的案件，近來都開始開庭審理了，例如，我的當事人有一件案件，約二年沒有結案，最近都在動了……」等語即明。另律師 R2 亦表示：「……速審速結，當事人可免訟累……律師亦能減少出庭次數，將多餘時間精力付諸於其他審後較繁雜案件，這樣相對的，法院遲延案件也會降低才對……」等語可佐。且亦據律師 R3 表示：「……審後沒有明案可結案之後，必須直接處理疑案，故疑案的遲延案件應會變少……」等語足憑。足徵律師們認為，本制度之實施應有助於降低遲延未結件數。

6.2.1.5 有助於妥速審判

關於此點，律師 R1 表示：「……對於明案速判及疑案慎斷有幫助，……其實這制度，無論民事或刑事，律師一開始都是反彈的，怕浪費太多時間，但實施久了，發現刑事審前中心運作還不錯，但民事不建議繼續，因為花的時間二倍以上，且效果不大，這涉及複雜的法律關係及各方見解，甲法官與乙法官見解經常不同，當事人很難接受。……但刑事因為不像民事那樣有複雜的法律關係，犯罪比較類型化，而且是看證據，依我個人的統計，100 件被起訴的刑案，九成五以上會判有罪，故不致於像民事那樣，而刑事運作下來，和律師界一開始的反彈聲浪相反，做的還不錯，可以促進訴訟，有效快速終結案件，而且審前只有少數法官，刑度具有預測可能性，律師很容易抓到法律見解及刑度的落點，不像以前二十幾股那樣，每股法官量刑差異大，律師及當事人壓力很大，彼此都不熟悉，故這制度運作下來，我們反而覺得不錯，因為訴訟時間的煎熬對當事人而言是最大的成本，故刑事審前中心能有效解決刑度及時間的問題，這是它最大的好處。至於案件有疑義，移給審後仔細審理，也有助於釐清案情，……但民事審前中心，坦白來說，實在很

不理想，沒辦法再下去……」等語。另據律師 R2 表示：「……就法院分案日起至訂定第一次之準備程序期日，期間已有縮短，對被告認罪之案件，或被告對犯罪事實不爭執之案件，多能達到速審速結，故大體而言，有助於明案速判，疑案慎斷之妥速審判要求……」等語。且據律師 R3 表示：「審後法官每月如果只有個位數的分案量……律師生意其實變差了，但我們律師還是樂見這制度可以運作下去，……因對當事人而言，審前快速審判，比較早脫離訴訟關係……有助於妥與速的審判……此制度有繼續存在必要，且應可推行全國實施，因為可減少當事人的訟累（但民事審前可能有問題，暫持保留意見）」等語。足徵律師們普遍反應此一制度有助於妥速審判，能落實民眾公平、適時有效審判權利之憲法要求（見本文 4.2 節正當法律程序與訴訟權內涵說明）。

6.2.1.6 此一制度之建議及改進措施

3 位受訪律師均支持此一制度可以持續運行，惟咸認為審前法官應具備特定條件之養成，並提出給予當事人流程說明、增強硬體設備等若干建議，方能使此一制度之實施順遂，並能推行全國實施而長久運行。敘明如下：

6.2.1.6.1 審前法官應備條件之養成

關於此點，律師們表示，審前法官應具備經驗、智慧、技巧，且要能有平和、公正、誠懇、耐心、親切之態度，併應有同理心、敏感度，且要能適度公開心證，並注重修復式正義，且應具備法學素養、說服力、洞悉力、快速整理爭點能力、溝通協調等條件，倘不具備，則必須訓練以養成。此業據律師 R1 表示：「我認為審前法官應具備如下條件，如果不具備，那就要訓練養成。第一，辦案經驗夠，具智慧及技巧：有時被告在刑事上想認罪，但因為考量如果刑事一旦認罪，緊接著而來的，必須承擔民事敗訴後果，或者當事人想要爭取時間等等，所以當事人會卻步，逼得刑事只好也否認到底——所以審前法官的特質之一，是要有豐富的經驗，能瞭解被告否認背後的真正原因為何？不要不諒解地一味認為：事證已明確，為何還事後卸責？這些都是不得已的。第二，要能適度公開罪名及

刑度的心證：這樣才能讓當事人有預測可能性。第三，要注重修復式正義：如此一方面才能彌補被害人之傷痛，另一方面能在刑度上予以被告一點回饋。第三，法學素養要高：因為有時檢察官起訴書問題太多，故審前法官要能在第一時間發現問題，以免白白浪費訴訟時間。第四，要有平和、公正及誠懇的態度：切勿讓當事人有被強迫認罪的感覺。第五，要有耐心：因為會進到法院之被告均有其特殊處，經常是人格違常者，所以要有耐心去傾聽，然後運用技巧加以突破……」等語明確。另據律師 R2 表示：「我覺得審前中心的法官需要的條件，第一，是能快速使當事人瞭解、相信及衡量認罪與不認罪所造成之法律效果之說服能力：若審前法官能使被告確信於審前法官審結該案，將有助於其獲判較輕刑度，被告即不至抱持僥倖心理，使案件進入審後法官審結。第二，對於不認罪之案件，能快速整理該案件爭執與不爭執事實之能力：此將有助於審後法官準備程序之進行。」等語甚詳。且律師 R3 亦表示：「我認為審前法官應有的條件是：第一，應洞悉被告認罪的背後動機及考量（想法及目的），有時候是為了節省司法資源而不再爭執，這尤其是檢察官起訴時品質不佳、證據不太齊時更重要，故被告此時願意認罪，在刑度上應回饋在被告的刑度上。第二，應適度調整心態，刑度不能像之前在審後判那樣高，一定要瞭解被告節省司法資源的想法及目的。第三，要有豐富經驗、同理心、敏感度、耐心、親切：勿過於苛酷，否則會讓人有被脅迫之感，且要能使用當事人的語言，融入當事人的世界。第四，要能適度公開心證：此可讓當事人有預測可能性。第五，溝通協調能力要夠：此包括與檢察官、律師、告訴人、被害人間的溝通協調。」等語，亦足佐證。足徵審前法官必須具備或養成一定特質、條件，以符合前述平衡計分卡之「學習成長構面」之要求，並兼顧「顧客構面」之回應（見本文 5.3.1 節說明）。

6.2.1.6.2 案件流程說明書之製發

爲了避免當事人對於此制度之誤解，有律師建議地方法院應給予流程說

明書，使當事人更能接受此制度。此項建議，業經律師 R1 表示：「我的當事人贊成此制度的居多，但我曾遇到兩例當事人有抱怨，第一，是審前法官不能結的案子，移給審後法官，審後法官再來一次準備程序，當事人認為一樣的問題為何做二次？第二，審前為甲法官態度較好，但被告否認後，下次開庭換一位態度較強硬的乙法官，故當事人緊張地疑惑為何法官被換掉，而且換到一個態度強硬、對其較不利的！如果能事前向當事人說明清楚這個審前制度的運作模式，甚至可以發給書面說明，這樣可以減少不信任及不當猜測……建議事前給予當事人及告訴人案件流程管理說明書，或者要事前口頭向當事人或告訴人說明清楚這個審前制度的運作模式，讓他們知悉有審前及審後之分流模式，否則會讓當事人誤會案件換法官是否因為被做手腳！」等語綦詳。足徵適度地給予當事人案件流程管理之說明，有助於減少不必要之猜測，民眾對法院之信服度也將提高。

6.2.1.6.3 審前法庭空間之改善

有律師認為，審前中心因事先要過濾大部分案件，故絕大多數當事人均有利用此法庭之機會，此為法院之門面，空間不宜太狹隘，以免有失莊重及威嚴。此項建議，已據律師 R1 表示：「……審前第十一法庭太小，是以前的協商室改的，很有壓迫感，當事人曾驚訝：這是法庭嗎？……我想，大部分的案件均會先到審前這個法庭，這是法院的門面問題啊……」等語足憑。復據律師 R3 表示：「……審前專用的法庭太小，壓迫感太大，法院應瞭解大部分案件均先進入審前，故審前法庭是法院門面，應更重視場地與環境，讓當事人有莊嚴之感……」等語可佐。足徵審前法庭之空間倘若太過狹窄，對當事人而言，將顯得不夠莊重及威嚴。

6.2.1.6.4 審前準備程序之簡化

有律師認為，審前中心無庸審理繁疑案件，故審前中心在過濾此種案件時，其準備程序應予簡化，否則易造成雙重浪費。此據律師 R2 表示：「進入審後之案件，其準備程序似與審前案件之準備程序有重疊之處，目前

法院審後法官於準備程序進行中，對於訊問被告、辯護人有關公訴人援引之證據方法、證據清單之意見、被告之證據方法、犯罪事實爭執、不爭執事項之整理，似與審前法官進行之準備程序重複，此將增加當事人負擔，……故建議對於即將進入審後審理之案件，審前法官發現該案件難於審前審結，即不需進行詳細準備程序，改由審後法官於審後進行準備程序，如此當可避免不必要之程序時間浪費。……也較能集中事權於一位法官身上，免得當事人無所適從。……管見認新竹地院實施之案件流程管理制度，有繼續存在之必要，且若能將上揭缺失改進，……可推行全國全面實施。」等語可資佐憑。並據律師 R3 表示：「有當事人反應，若是審前法官無法終結的疑案，而做了準備程序的爭點整理，因為審後法官與審前法官的爭點有時難免不太一樣，不會全盤接受，故審後法官還是要再次做準備程序，有點重複浪費了。故建議審前法官只要簡單聽取被告的抗辯即可，不用花時間去整理事實、法律爭點及證據的提出，因為是疑案，所以這留給審後法官處理即可，審前法官只專心處理明案即可……」等語甚詳。足徵審前準備程序之簡化，係避免雙重浪費時間、精力之合理要求。

6.2.1.6.5 量刑準則之建立：審前量刑應較審後輕

緣因審前法官人數少，且犯罪類型較為簡明，且相對特定，性質差異亦不大，故法官彼此間之量刑不能有差過太大，以免有失衡平。此項建議，業據律師 R1 表示：「……要注重修復式正義：如此一方面才能彌補被害人之傷痛，另一方面能在刑度上予以被告一點回饋……」。亦據律師 R2 表示：「……若審前法官能使被告確信於審前法官審結該案，將有助於其獲判較輕刑度，被告即不至抱持僥倖心理，使案件進入審後法官審結……」等語明確。並據律師 R3 表示：「審前法官量刑要有共識，亦即，因為被告不爭執而願意給審前法官逕判，此舉有助於促進訴訟，故刑度應可較輕……且審前法官彼此間的刑度也要建立一定的統一基準，勿差距過大……如果在偵查中認罪，則較無問題，但如果是偵查中未認

罪，但起訴後，經法官開示證據及分析事證及法律關係後，再加上律師的分析，被告願意節省司法資源而認罪，此時刑度應較審後同類型案件為輕，這樣讓律師有預測可能性地（合理預測刑度會較審後輕一點）可以和當事人事先溝通，律師也是要為了被告的利益，這樣當事人才會願意，接受度也較高，否則如果在審前認罪的刑度反而比審後經交互詰問之後還高，那律師及當事人會有爭執，無法達到速判的效果……」等語甚篤。足徵審前量刑基準，係律師認為重要事項之一。

6.2.2 公設辯護人質性訪談及回應

經質性訪談公設辯護人 R4，歸納言之，可得到如下回應：審前法官不會因為快速結案而變得不謹慎、不妥當，或使被告受冤屈；審前中心認罪結案之被告較少上訴，折服率高；審前中心法官有案件量之壓力，而審後法官則有交互詰問之壓力，但遲延案件會降低，審判品質會提升；審前中心之制度有助於妥與速之審判，速係指審前中心法官之明案速判，妥則指審後法官之疑案慎斷；審前中心案件集中由少數法官審理，並集中庭期，省去公設辯護人各庭奔波之苦；審前中心法官之特質應能膽大兼具速度；法官均應輪辦審前中心業務，理由在於歷練及公平性考量；建議未來此制度之方向宜調整，讓須強制辯護之案件，逕分由審後輪分，無庸經過審前程序，以免各方雙重支出更大量時間；法官應體諒審前錄事、法官助理之辛苦等。

經歸納 R4 就上開各項問題之回應，呈現此一制度之實施可以「降低審前平均終結日數」、「減輕審後法官負擔」、「提升裁判品質」、「保持高折服率」、「降低遲延未結案件」等關鍵績效指標，其並表示此制度有助於妥速審判之憲法要求，並針對此制度之長久運行，提出應若干改進措施，茲敘明如下：

6.2.2.1 降低審前平均終結日數

此一制度之施行，R4 肯認可以快速終結簡明案件，故審前法官辦案日數將會縮短。此業據其表示：「……審前……速度快……被告到庭認罪的話，其實可以馬上結案，有達到快速的效果……那審後法官分案量變

少……但因為一些難的案子在手上，要花很多時間在交互詰問，所以會有很多時間都綁在法庭上……」等語足資佐憑。足徵就公設辯護人之感受而言，認為本制度之實施，有助於降低審前平均結案日數；至於審後平均結案日數，因必須耗費極多時間行交互詰問，故結案日數未必會跟隨著降低。

6.2.2.2 減輕審後法官負擔、提升裁判品質

此制度之實施，R4 認為可以減輕審後法官負擔，其節省之時間，可以慎重處理案件，故裁判品質跟隨著提高。此業據 R4 表示：「……審前法官處理的量非常大，所以他必須把案子，尤其是承認的案子，趕快結掉，他有案件量的壓力；那審後法官分案量變少……但因為一些難的案子在手上，要花很多時間在交互詰問，所以會有很多時間都綁在法庭上，那種壓力又不太一樣……但整體而言，變仔細了，裁判品質會好轉一點……」等語甚詳。足徵公設辯護人認為，本制度之實施有助於減輕審後法官之案件量負擔，並能提升裁判品質。

6.2.2.3 保持高折服率

此一制度實施後，因為頗能有效減少當事人之上訴，其折服率應能維持高水準。此現象已據 R4 表示：「又……我們審前幫忙處理掉的，都是協商案件，所以當事人也不會再要求上訴……」等語可參。足見公設辯護人認為，本制度之實施有助於減少當事人之上訴，其折服率自能維持高水平。

6.2.2.4 降低遲延未結案件

緣於審後法官平均每月分案量變少，故應可致力於繁疑案件之審結，其遲延案件理應會隨之遞減。此一推測，業據 R4 表示：「……審後法官分案量變少……應會努力結逾期的案件……」等語可參。足徵公設辯護人認為，本制度之實施應有助於降低遲延未結件數。

6.2.2.5 有助於妥速審判

此一制度之踐行，應有助於妥速審判，並可落實民眾公平、適時有效審判權利之憲法要求。此一結論，業據 R4 表示：「……有助於妥與速的要求，就是明案速判，法官訂庭開庭以後，被告到庭認罪的話，其實可以

馬上結案，有達到快速的效果，妥的部分，被告不認罪的話，就由審後的法官慢慢去處理，就是疑案慎斷……不會有審前法官因為快速結案而有不謹慎、不妥當或使被告受冤屈的情形……對於公設辯護人的負擔沒有加重……對我們來講，認罪協商大部分集中在審前，我們就不會像以前那樣有很多法庭要協商而跑來跑去……審前認罪協商集中了，案件當然也會集中在這幾個法官的手中，並且集中在同一個庭期十來件……」等語。足徵公設辯護人反映此一制度有助於妥速審判，能落實民眾公平、適時有效審判權利之憲法要求（見本文 4.2 節正當法律程序與訴訟權內涵說明）。

6.2.2.6 此一制度之建議及改進措施

R4 支持此一制度可以持續運行，惟認為審前法官應具備特定條件之養成，並提出應建立進入審前之輪辦機制，及強制辯護案件無須經過審前等改進措施，方能使此一制度之實施順遂，並能推行全國實施。茲敘明如下：

6.2.2.6.1 審前法官應備條件之養成，並建立輪辦機制

關於此點，受訪之公設辯護人表示，審前法官應具備膽大及速度等條件，倘不具備，則必須把審前當成訓練場所，以養成此特質。此項建議，業據 R4 表示：「要膽大……速度要快……平常是屬於慢慢的法官，他來審前的話，他也一定要快……其實每個法官都可以去審前。人到那個地方，就必須適應那個地方的工作環境……我覺得要輪流，理由是歷練、公平性……」等語足佐。足徵審前法官必須具備或養成一定特質、條件，以符合前述平衡計分卡之「學習成長構面」之要求，並兼顧「顧客構面」之回應（見本文 5.3.1 節說明）。

6.2.2.6.2 強制辯護案件無須進入審前，俾符妥速審判要求

該公設辯護人認為，未來此制之方向宜調整，讓須強制辯護之案件，逕分由審後輪分，無庸經過審前程序，以免各方重複花費時間。此據 R4 有感而發地表示：「……強制辯護案件……審前做了準備，有時候審後甚至再一次準備程序，根本也沒有太大的問題要釐清，有的法官就是習慣再

過水一次，確實會有被告會疑問為什麼不今天就結案，為什麼還要再多拖一次……另外，當然之前也有人在談說，像強制辯護案件，那一定要合議的，審前就乾脆不處理了，直接分給審後，因為這種案子，每個法官對於準備程序要做到什麼程度，要求不一樣，所以如果這種案子直接丟給審後就可以了。這對審前法官也是有好處的，像卷宗很厚的，他知道這是要給審後的，但還是要看卷，只是要問被告有沒有證據要調查，這樣會浪費審前法官的時間，實際上他也不可能結這個案子，卻要花時間看卷及勸被告是否認罪，仍然浪費太多時間……」等語甚詳。足徵避免審前進行無益之準備程序，亦係妥速審判之合理要求。

6.2.3 檢察官質性訪談及回應

經質性訪談檢察官 R5，歸納言之，其就上開各項問題之回應，亦呈現此一制度之實施能「降低審前平均終結日數」、「減輕審後法官及檢察官工作負擔」、「提升裁判品質」、「保持高折服率、維持率、高和解率」、「降低遲延未結案件」等關鍵績效指標，其並表示此制度有助於妥速審判之憲法要求，並針對此制之長久運行，提出應若干改進措施，茲敘明如下：

6.2.3.1 降低審前平均終結日數

此一制度之施行，R5 亦肯認可以快速終結簡明案件，故審前法官辦案日數將會縮短。此業據其表示：「……有些被告、告訴人（無論面臨簡單或複雜之案件），亦希望法院就其所涉案件能儘早終結，故有心認罪且不願受到繁雜訴訟程序訟累之被告，亦能配合審前程序而協力快速終結案件……審前應可降低平均結案日數……」等語足資佐憑。足徵就檢察官之感受而言，認為本制度之實施，有助於降低審前平均結案日數。

6.2.3.2 減輕審後法官及檢察官工作負擔、提升裁判品質

此制度之實施，R5 認為可以減輕審後法官及檢察官負擔，因時間變得充裕，可以慎重處理案件，故裁判品質跟著提高。此項推論，業據 R5 表示：「……有助於減輕審後法官的負擔……尚有其他助益：更多時間審理、寫判決、審判品質提升、辦案更加仔細、更多的時間進行交互詰問、調

查證據……許多案件在審前程序終結，不僅對於審後法官有上述之優點，對於審後蒞庭之公訴檢察官也能減輕蒞庭件數或時間的工作負荷……」等語甚詳。足徵本制度之實施，有助於減輕審後法官及檢察官工作量負擔，並能提升裁判品質。

6.2.3.3 保持高折服率、高維持率、高和解率

此一制度實施後，因為頗能有效減少當事人之上訴，其折服率應能維持高水準。此現象已據 R5 表示：「……更多時間審理、寫判決、審判品質提升、辦案更加仔細、更多的時間進行交互詰問、調查證據，在上開其他助益影響之下，案件和解率應該會提高，至於折服率、維持率理論上應該也會提高，但在實證統計上，則因本人未研究而無法確知……」等語可參。足見檢察官亦認為，本制度之實施有助於減少當事人之上訴，其折服率、維持率及和解率，自能保持高水準。

6.2.3.4 降低遲延未結案件

審後法官平均每月分案量減少，應會致力審結疑案，遲延案件應會隨之遞減。此一推測，業據 R5 表示：「……審後法官分案量變少……應有更多時間審理、寫判決……更多的時間進行交互詰問、調查證據……遲延未結件數會降低……」等語可參。足徵本制度之實施應有助於降低遲延未結件數。

6.2.3.5 有助於妥速審判

此一制度之踐行，實有助於妥速審判之憲法要求。此一結論，業據 R5 表示：「……審前法官專職審前工作，無須擔任審後如大量交互詰問、處理兩造當事人之聲請調查證據、部分案件陷於心證判斷五五波而兩難等工作，因審前工作內容比較具有一致性、同質性，可從案件件數、廣度、終結速度的角度著手分配時間，而可省略鑽研深度，或調查多樣化、複雜化（如審後案件）之時間，並適度輔以認罪協商程序、簡式審判程序，的確有助於妥與速的審判要求……有些被告、告訴人（無論面臨簡單或複雜之案件），亦希望法院就其所涉案件能儘早終結，故有心

認罪且不願受到繁雜訴訟程序訟累之被告，亦能配合審前程序而協力終結案件（縱使他們不見得瞭解何謂審前程序，但是他們心理想要的應該與審前程序妥與速的審判要求是一樣的，只是他們可能另外想要更輕的刑度，當然這點或許會與公訴檢察官、被害人的立場不同。）……在當事人也同意、有認知的情形之下，願意配合審前程序，使審前程序確有助於妥與速的審判要求……再者，因為明案，法官可在審前程序適度將明確之證據曉諭被告或檢察官知悉，促被告坦白認罪而判決，甚至促檢察官撤回，可快速終結案件。面對疑案，也可以由審前程序整理、凸顯爭點後儘速終結審前程序送至審後審理，再經由有異於審前程序之不同審判庭判斷，以期慎重」等語。足徵就檢察官角度而言，認此一制度有助於妥速審判，能落實民眾公平、適時有效審判權利之憲法要求（見本文 4.2 節正當法律程序與訴訟權內涵說明）。

6.2.3.6 此一制度之建議及改進措施

R5 亦支持此一制度可以持續運行，惟認為審前法官應具備特定條件之養成，並提出應建立進入審前之輪辦機制，及強制辯護案件無須經過審前、審前刑度可相對較輕、強化審前準備程序功能等改進措施，方能使此一制度之實施順遂，並能推行全國實施。茲敘明如下：

6.2.3.6.1 審前法官應備條件之養成，並建立適當之輪辦機制

關於此點，受訪之檢察官表示，審前法官應具備勸諭及分析能力、時間管理能力等條件，倘不具備，則必須把審前當成訓練場所，以養成此特質。此項建議，業據 R5 表示：「審前法官的條件，第一，要勇於並有能力勸諭當事人認罪，如不認罪者，則曉諭其提出有利於己之證據，善於分析證據及願意適度公開心證之法官，理由在於，審前程序有些被告對於認罪與否可能猶豫不決，也不清楚認罪與否對自己的利益及不利益為何？第二，面對數量龐大之案件，能夠有效率分配時間，進行訴訟……如果輪流到審前，對於未曾至審前之法官而言，是一種歷練、學習的機會，相對而言，也可以使原審前之法官可以到審後轉換處理案件的環境，應

該是好的。但是否必須硬性決定每位法官都一定要輪流至審前，而無彈性、例外規定？而忽略法官之主觀意願？頗值商榷。管見以為，應該在輪流制與自願制中找尋折衷之道。……此制度……除小型法院外，甚至可推行至全國大、中型法院全面實施。理由在於，因為審前有助於明案速判，疑案慎斷的審判要求、減輕審後法官負擔等如前所述的優點，甚至符合部分當事人（被告、檢察官）主觀的意願……」等語足佐。足徵審前法官必須具備或養成一定特質、條件，以符合前述平衡計分卡之「學習成長構面」之要求，並兼顧「顧客構面」之回應（見本文 5.3.1 節說明）。

6.2.3.6.2 強制辯護案件無須進入審前，俾符妥速審判要求

該受訪檢察官認為，未來此制之方向有調整必要，讓須強制辯護之案件，逕分由審後輪分，無庸經過審前程序，以免各方重複花費時間。此據 R5 有感而發地表示：「……所犯最輕本刑 3 年以上之罪之強制辯護案件，並不適用簡式、協商程序，依照現制，在審前程序無法以實體判決結案，建議此類案件不經審前，直接分至審後審理……」等語甚詳。足徵避免審前進行無益之準備程序，亦係檢察官所肯認，為妥速審判之合理要求。

6.2.3.6.3 量刑準則之建立：審前量刑應較審後輕

緣因審前法官人數少，且犯罪類型較為簡明，且相對特定，性質差異亦不大，故法官彼此間之量刑不能有太大差別，以免有失衡平。此項建議，受訪之檢察官 R5 亦表示：「……在本人蒞庭之案件中……許多被告……都是希望其所涉案件能早日終結，避免訟累，或許他們也搞不清楚何謂審前、審後，只能聽任法院的處理程序。所以，審前程序之推行，除考量減輕法官工作負擔的壓力外，也必須符合或者不損於被告之利益……有些被告……亦希望法院就其所涉案件能儘早終結，故有心認罪且不願受到繁雜程序訟累之被告，亦能配合審前程序協力終結案件……只是他們可能另外想要更輕的刑度，當然這點或許會與公訴檢察官、被害人的立場不同……但在當事人也同意、有認知的情形之下，願意配合審前程

序……也應考慮被告之利益……」等語甚篤。足徵審前量刑基準，亦係檢察官認為重要事項之一。

6.2.3.6.4 強化審前準備程序功能

該受訪檢察官 R5 主張，關於繁疑案件部分，因審前與審後所整理之爭點未必相同，此緣於審前法官快速進行案件，無法花費太多時間整理爭點所致，故建議審前可增加法官人數，如此審前法官即可強化、精緻化準備程序功能，讓接手是類案件之審後法官無須再行準備程序，逕行審理程序即可。此項建議，業據其表示：「……審前程序法官對於無法在審前程序終結之案件，於審前準備程序中應進行之事項，依照目前的觀察，竹院審前各股是不相同的，原因可能是案件的複雜程度不同、當事人聲請調查之證據及已提出攻擊或防禦方法是否詳盡完備、爭點是否明朗已無爭議、法官個人的認知與作法不同而造成。可知所以這種情形，是不能片面歸責於審前法官的（也就是說當事人、公訴檢察官亦有責任）。又縱使審前程序之準備程序所進行之事項，各股有一致的共識及作法，但以爭執事項及不爭執事項為例，審前程序所整理者能否完全符合審後法官的想法或需求，也是有很大的疑義（但是依照本人蒞庭之經驗，確實有發現少部分案件經由審前程序審理爭執、不爭執事項後，經審後程序接案後，直接進行審理程序）。綜上，未來的研究方向，建議加強審前程序的功能（甚至對應的人力增加、法規修法），以在審前程序各股準備程序應進行之事項一致化、更精緻化、其效力著手，使審後法官無庸重新進行準備程序可以直接進行審理程序為目標，俾減輕法官負擔、案件早日終結、減輕當事人訟累的雙贏局面……」等語。惟此項建議，涉及審前中心定位問題，本文持保留看法，容後述（見本文第 7 節結論說明）。

6.2.4 法官質性訪談及回應

在 3 位不同性別、不同年資法官之質性訪談中，就結論而言，其等就上開各項問題之回應，呈現此一制度之實施可以「降低審前平均結案日數」、「減輕審後法官負擔」、「提升裁判品質」、「降低遲延未結案件」、「保

持高折服率、維持率、和解率」等關鍵績效指標，其並表示此制度有助於妥速審判之憲法要求，並針對此制之長久運行，提出若干建議措施，茲敘明如下：

6.2.4.1 降低審前平均結案日數、減輕審後法官工作負擔、提升裁判品質、降低遲延案件

此制度之實施，因能減輕法官案件量負擔、較能集中審理、更能精緻化、辦案更仔細、較有充裕時間可應付突發狀況、更多時間可集中心力處理疑案，並致力於交互詰問、調查證據及寫判決，而更能重視認事用法及量刑，故法官審判品質將更提升，遲延案件也會降低。此項結論，業據一位資歷 20.5 年之男性受訪法官 R6 表示：「……審前要結的案子以被告認罪為要件……一次期日即可解決，故符合速的要求……讓審後法官有充裕的時間可以處理爭議性大的案件……審後法官收案量會減少，但質會變重……好處是遲延案件會降低……」等語明確。亦據一位資歷 13 年之女性受訪法官 R7 表示：「……罪證較明確的部分，其實在審前就會快速地以協商或簡式判掉了……對審後法官，可以有更多時間寫判決，辦案可以更仔細……可以比較集中審理……那現在的審理就比較精緻化……，我的時間就可以預留寬鬆一點，去應付突發的狀況，所以我個人主觀上認為審判的品質會提升……」等語綦詳。並據一位資歷 11.5 年之女性受訪法官 R8 表示：「……可以集中心力在處理更繁雜的案件，然後，有助於減輕審後法官之負擔方面是有的，審判品質的提升是有的，更多的時間進行交互詰問、調查證據也是有的，更多時間審理、寫判決，辦案更仔細都是有的……遲延案件降低應該會有……審前平均結案日應也會降低……減輕審後法官之負擔方面，應該說法官可以集中心力去處理繁雜案件，不用這麼分心……」等語甚明。足徵本制度之實施，有助於減輕審後法官工作量負擔，並能提升裁判品質、降低遲延案件。

6.2.4.2 保持高折服率、高維持率、高和解率

實施此一制度，因能適度與當事人及被害人、告訴人溝通協調，落實修復式正義，故折服率、維持率應會維持較高水平。此一現象，業據法官 R6

表示：「……涉及民事……一併調解、和解，……對於被害人，也要有適度的補償，故就妥的部分，不只適用於被告，也適用於被害人……這樣當然會減少上訴……」等語明確。亦據法官 R7 表示：「……罪證較明確的部分，其實在審前就會快速地以協商或簡式判掉了……當事人也不會再上訴了……我個人主觀上認為審判的品質會提升……有些案件若有可以和解、調解的契機，也會努力勸諭……」等語綦詳。足徵本制度之實施，有助於保持高折服率、高維持率、高和解率，頗能符合前述平衡計分卡「顧客構面」之要求（見本文 5.3.1 節說明）。

6.2.4.3 有助於妥速審判

審前中心雖展現出明案速判效果，然亦能兼具「妥」，例如大量轉介調解、和解，以補償被害人，此項修復式正義之落實，即為妥之表現。審後法官雖能呈現疑案慎斷期待，然亦兼具「速」，亦即，案件可因審後去官分案量變少而快速排入審理庭，故此一制度之踐行，實有助於妥與速之審判。此一結論，業據法官 R6 表示：「……符合妥與速的要求，……審前要結的案子以被告認罪為要件，……一次期日即可解決……故符合速的要求……涉及民事……一併調解，和解……對於被害人，也要有適度的補償，故就妥的部分，不只適用於被告，也適用於被害人……我個人認為就我們審前而言，有助於明案速判；至於疑案慎斷部分，就是有疑義就移到審後處理……可以讓審後的案件不是那麼多，審後法官有較多的時間可以處理比較爭議性的案件……」等語明確。亦據法官 R7 表示：「……有達到妥與速的審判要求，與明案速判，疑案慎斷有關連……罪證較明確的部分，其實在審前就會以協商或簡式判掉了……審後……要合議行交互詰問的案子……有一些疑點要詳查……對審後法官……辦案可以更仔細……可以比較集中審理……那現在的審理就比較精緻化……」等語綦詳。並據法官 R8 表示：「……對於審前來說，速度是有的，因為是爭議性小的案件，且也有妥……而對於審後而言，當然妥及速也會有，速的話……審後這些爭議性的案子排入庭期的時間會縮短

（壓縮），所以相對來說，結案速度會比較快了，至於妥的部分，經過交互詰問及比較審慎的審理過程，妥也有了……可以集中心力在處理更繁雜的案件……」等語甚明。足見受訪法官們亦認為，此一制度有助於落實民眾公平、適時有效審判權利之憲法要求（見本文 4.2 節說明）。

6.2.4.4 此一制度之建議及改進措施

3 位受訪法官均支持此一制度可持續運行，惟均認為審前法官應具備特定條件之養成，並提出應建立進入審前之輪辦機制、審前重量刑、審前特別犧牲、流程說明、內部人力調配、強化律師協助、辦案守則、審前功能界定等改進措施，方能使此一制度之實施順遂，並能推行全國實施。茲敘明如下：

6.2.4.4.1 審前中心法官應備條件之養成

審前中心法官之特質係中度資深、能立即切入重點、有善後及更正之危機處理能力、果決之判斷力、管理能力、不拘泥細節、應具溝通協調能力（與當事人及審前法官間）、不在意未結數據、不惡性競爭等，倘不具備，則必須將審前當成訓練場所，以養成此項特質。此項建議，業據法官 R6 表示：「……中度資深的法官，……立即對犯罪的要件有所瞭解……對量刑的體會可能要更深一些……會拖泥帶水的個性，本來就不適合當法官……審前量很大，可能會出錯，這難免防不勝防，這要考驗你如何去善後或更正……判斷的速度要快，對於判決的格式要熟稔……在審前，這些都要注意，且判斷不能遲疑，否則確實會造成案件的累積……」等語明確。亦據法官 R7 表示：「……審前中心……快速抓到方向，但細節不要太拘泥……審前的法官跟檢察官的溝通協調的特質也要具備，如果沒有和檢察官有好的溝通協調，大概沒辦法達到快速過濾的功能。另外，審前法官對於未結案的數據可能不要那麼的在意……不要互相惡性競爭相殘（案子砍太低，造成別人的壓力），這樣會很辛苦，所以除了要和檢察官協調之外，審前的 3 位法官也要協調步調一致比較好……」等語綦詳。並據法官 R8 表示：「……果決，而且他必須要有管理能

力……」等語甚明。

6.2.4.4.2 應建立進入審前中心之輪流機制

理由在於讓每位同仁均能體會審前中心之環境，且能歷練，並學習、訓練上開各種能力。而游移個性者雖非能立即適應審前中心之運作，惟基於公平性考量，仍應輪辦審前中心，此正可學習、訓練前述各種能力，係補足個性不足之絕佳機會。此一結論，業據法官 R6 表示：「……應該輪流來審前，但理由不是因為工作重而要大家輪流來易服勞役……一個制度的設計，你這個法官要到各個部門去，你才會瞭解那個地方的狀況……要讓大家瞭解（體驗）它的難處；另外一理由是，如果你來審前瞭解一下，將來你在審後，你會更有效率去處理案件……追求效率！……不管民、刑事傳統的分案方式要改變……在實施觀審時更需要經過審前程序的篩選，並應將準備程序在審前就要落實……」等語明確。亦據法官 R7 表示：「……審前負擔是滿重的……一次就要開那麼多案子，又有許多地雷，百密終有一疏啊……就算盡……善良管理人注意義務，有些疏誤根本還是難免嘛，所以我覺得可以設計制度輪流到審前……一個法官的個性是下不了決定，會拖，可能不是那麼適合去審前……都沒有人要去，反而輪流去才公平，當然，如果審前有人願意待，那就可以個案衡量這個法官的特質可能鉅細靡遺，比較適合在審後而不需硬性規定一定要大家輪流去……」等語綦詳。並據法官 R8 表示：「……有輪辦的機制……去體會不同單位負擔的壓力及辛苦在哪裡，輪辦會讓你體會別人的工作量……到審前去歷練，你對案件的掌控會比較好……不可能因為一個法官說，我的能力比較寡斷、比較優柔，這樣子的話我就可以避免去那邊，其實我覺得這樣是不對的，反而是應該說，你如果能去歷練，把你個性上的不足的地方給它補足……但我覺得這也是訓練法官的一個重要的點……」等語甚明。足見受訪法官們均認為，輪辦審前業務，可以歷練、養成前述特質（條件）。

6.2.4.4.3 審前重心在量刑

審前中心所終結之案件大抵以認罪為前提，故其重心應移往「量刑」。

此項建議，業據法官 R6 表示：「……就我個人處理而言，是有幫助……以被告認罪為要件，最重要的關鍵還是會放在量刑的方面……事證已明確，證據不爭執，只剩量刑最為當事人所關心……」等語甚篤。足見受訪法官認為審前之量刑，對當事人而言，係至關重要之項目。

6.2.4.4.4 審前特別犧牲

審前案件量負擔極重，一如前述，其每月分案量，與審後法官分案量相比，為 130：6 件（見本文 6.1.1 節新收案件分析），易忙中出錯，其既係為制度之整體利益而特別犧牲，此種易錯誤之不利益負擔，不能全歸諸於審前法官個人。此一結論，業據受訪之審後法官 R7 表示：「……審前負擔是滿重的……一次就要開那麼多案子，又有許多地雷，百密終有一疏啊……就算盡善良管理人注意義務，有些疏誤根本還是難免嘛……他們是為了制度犧牲……不能直接歸責……」等語明確。此亦據審後法官 R8 表示：「……審前的量大，不能說它的謹慎度不用要求，但這不能把這個負擔全加諸在這個法官身上……畢竟，是為了流程管理制度去的……」等語綦詳。可見審後法官們均能體諒審前法官之辛勞，不會因為可能的出錯機率相對提高而苛責。

6.2.4.4.5 流程說明

當事人若對此制度之實施有抱怨，亦即質疑何以疑案移至審後，即更換法官？且何以準備程序重複？法官應事先向當事人說明流程以釋疑。此一建議，業據法官 R8 表示：「……這個疑惑可以透過我們去說明、去釋疑，這是法院內部案件流程管理的方式……」等語綦詳。足見受訪法官亦與前述受訪律師有相同體會，建議法院可以書面或口頭向當事人說明疑案移至審後，已脫離審前法官快速過濾案件之功能（見後述「審前功能界定」說明），基於此一制度之流程，必須由審後法官輪分，且審前之準備程序，亦應僅及於此一功能，不宜耗費過多時間，否則審後法官仍重複行準備程序，當事人自係不能諒解。

6.2.4.4.6 內部人力調配

審前中心在不增加總員額之情形下，首長在權限範圍內，應以內部調配方式擴充人力。此一結論，業據法官 R6 表示：「……審前倘負擔過重……宜內部挪一些人力……」等語明確。亦據法官 R7 表示：「……又因為我們是覺得審前案件負擔吃重，所以希望能增加人力……」等語綦詳。並據法官 R8 表示：「……審前量太大……我覺得審前人員要增加……」等語甚明。足見受訪法官們均認為，審前中心應適度增加人力，方能可長可久。惟此一人力調配，應係在不增加刑事庭法官總員額之情形下為之，始能彰顯此一制度之成效足以解決前述司法三大問題（見本文 2.1、2.2、2.3 節說明）。

6.2.4.4.7 強化律師協助

法院應訓練律師參與審前協商程序，以減少被告被壓迫認罪之誤會。此一結論，業據法官 R6 表示：「……因為這整個重心都 focus 在量刑……協商的部分可以由律師來輔助，先與被告溝通讓被告瞭解，我個人的期望是任何一件協商，都應有律師事前的參與會較好，否則其實現在我們在法庭上跟被告溝通很多狀況，但當事人會認為我如果不協商，法官是不是會有其他的想法，就不得不協商……將來在協商時，他才不會有被逼的感覺，此也有助於減少當事人對制度因不瞭解而產生的疑慮……當然要配合對律師們在這個制度面的在職訓練及溝通……」等語明確。足見此一受訪法官認為，強化律師在審前中心之協助功能，係減少當事人疑慮方法之一。

6.2.4.4.8 辦案守則

有受訪法官建議，審前法官應提供辦案守則供後手參考。此點建議，業據法官 R8 表示：「……目前幾位在本院審前處理的法官，都非常熟練，建議他們可以提供所謂的辦案守則……SOP 流程供後手參考……以免一下子輪辦進去……面前太多案件而不知所措……」等語明確。足見受訪法官已驚覺審前中心法官每月大量新收約 130 件訴易簡字號案件，倘輪辦伊始無 SOP 流程可參，將陷於手足無措窘境，故經驗傳承乙節，就審前中心而

言，顯得相形重要。

6.2.4.4.9 審前功能界定

審前中心應界定在功能性之考量，亦即具有攔砂壩作用，以過濾、篩選案件。此項建議，業據法官 R7 表示：「……審前中心……應界定在功能性考量，有攔砂壩的作用，是過濾，篩選……審前具有攔砂壩的功用……有某程度的過濾，我覺得是 OK……」等語明確。足見此位受訪法官認為，審前中心具有攔截作用，係「快速過濾」之功能性制度設計，其重點應不在於耗時地強化準備程序以整理所有爭點。（此點容後詳述）

6.2.4.4.10 審前準備程序之強化？

有受訪法官主張，倘將來採行「觀審制」時，更應落實審前中心之準備程序功能。此一結論，業據法官 R6 表示：「……在實施觀審時更需要經過審前程序的篩選，並應將準備程序在審前就要落實……」等語。惟此點涉及前述審前中心功能之界定，本文持不同看法，蓋審前中心僅係「快速過濾」之功用，其重點應不在於耗時地強化準備程序以整理所有爭點。（此點容後詳述）

6.2.4.4.11 擴大審前案件類型？

有受訪法官主張，待審前中心在上開內部調配增加人力後，可修法將重罪認罪且事證明確之案件，納入審前中心，由獨任或合議法官承辦（因審前著重在量刑）。此項建議，雖據法官 R6 表示：「……內部擴充人力，及一些重罪但認罪的案件，可以修改成獨任……當然這是在適度地擴充人力的情形下的調整……亦即，在法制面，這些重罪的認罪案例，證據的調查可以相應的調整，加速程序，不用複雜化，讓審前可以處理掉，不用花時間去審後 3 個法官的合議庭排隊……」等語。惟亦有法官持不同看法，認為審前在不影響現有員額下，內部調控人力予以補充後，無須額外給予案件負擔，否則無法實際減輕審前中心法官之負擔。此項見解，已據法官 R7 表示：「……又因為我們是覺得審前案件負擔吃重，所以希望能增加人力，如果說人力增加，又要增加一點案件給他，例如認罪但需要合議

的案子，那就等於一來一往，案件負擔還是一樣啊，因為我們知道審前如果也要合議，那其實綁合議的時間還是很長，而且如果審前也要綁合議，那這次準備程序後，下次還是要另敲其他 2 位法官的合議時間，當事人還是要再來一趟……」等語綦詳。本文贊同後一看法，主要理由仍在於，本文認為審前應僅具有快速過濾案件之功能，不在於耗時地強化準備程序以整理所有爭點。（此點容後詳述）

6.2.5 質性研究小結

歸納上開質性研究分析，吾人可以發現，無論是律師、公設辯護人、檢察官或法官，均肯認案件流程管理制度有助於降低審前平均終結日數、減輕審後法官負擔（甚至能減輕檢察官負擔）、提升裁判品質、保持高折服率（甚至能保持高維持率、高和解率）、降低遲延未結案件等 KPI，且均表示此一制度有助於妥與速之審判，頗能落實民眾公平、適時有效審判權利之憲法要求（見本文 4.2 節說明）。

又為使此一制度之實施順遂，並能推行全國實施，上開受訪之法律從業人員均提出若干建設性改進方案，俾能在總員額有限之困境下，仍能長久運行，上開種種建議，本文大抵均深表贊同。例如其等均提出審前法官應具備或養成某些特質，並應建立適度之審前輪辦機制，這些特質包括經驗（中度資深）、智慧、技巧、敏感度，且要能有公正、平和、誠懇、耐心、親切之態度，並應有同理心，且應具備法學素養、說服力、洞悉力、速度、溝通協調能力，且應膽大、不拘泥細節、不在意未結數據、不惡性競爭，更重要者，應具備勸諭能力、分析能力、危機處理能力、果決判斷力、管理能力、能立即切入重點、迅速之善後及更正能力，且要能適度公開心證，並注重修復式正義等。足徵受訪者均一致認為，審前法官必須具備或養成這些特質、條件，以符合前述平衡計分卡之「學習成長構面」之要求，並兼顧「顧客構面」之回應（見本文 5.3.1 節說明）。

又如，受訪律師及法官均建議，對外說明以釋疑方面，法官應給予當事人書面或口頭案件流程說明，對內經驗傳承以釋疑方面，受訪法官亦認為應

提供辦案守則供後手法官參考。

又為使被告能合理預測因其節省司法資源、填補被害人損害等良性作為，法院在量刑上應會給予適度地回饋，而願在審前第一時間即時認罪，不願再長期爭訟，故受訪律師及檢察官，均建議審前法官應建立較一致之量刑準則：此時之量刑應較審後為輕，俾能有效促進訴訟。

而至關重要者，乃審前中心功能界定問題，雖有受訪法官主張應強化繁疑案件準備程序之功能，並擴大可以審結之案件類型，惟多數受訪者持不同看法，據受訪之律師、公設辯護人、檢察官及部分法官認為，針對繁疑案件，審前準備程序應予簡化，勿浪費過多時間在此一項目，此部分應留由審後承辦法官仔細整理爭點，俾符妥速審判之要求，尤有進者，受訪之公設辯護人及檢察官亦均強調，強制辯護案件因不在審前中心可以審結之範圍，故根本無先進入審前整理爭點之必要，應逕行輪分由審後法官處理，俾免雙重浪費兩倍時間，此更能符迅速審判之要求。本文贊同後說看法，理由在於審前中心應界定在「快速過濾」之功能性制度設計，其重點應不在於耗時地強化準備程序以整理所有爭點（詳見本文第 7 節結語說明）。

其餘改革芻議，例如受訪律師建議，審前法庭空間為法院之門面，應予改善，使當事人能感受到最起碼之莊重與威嚴。另受訪法官亦建議，審前重心應移往量刑、審前法官係為制度而特別犧牲，而應給予特別對待、法院在總員額不增加之情形下，應適度地調配法院內部人力至審前、應強化審前之律師協助功能等，本文認均頗有見地，司法當局應列為司法革新作為之重要參考選項。

另外，藉由上開質性研究分析，吾人不難發現，無論是律師、公設辯護人、檢察官或法官，均認為雖然審前中心法官可以快速終結簡明案件，惟審後法官所處理之案件，均為繁疑案件，其準備程序之爭點整理、審理程序之交互詰問及調查證據等訴訟行為，均需投入大量時間始能克竟全功，足見審後程序極曠日費時，除必須反覆踐行前述訴訟行為外，判決書亦須來回論證其認事用法，並詳細交代得心證之理由。是以，本文以為，此乃自 1999 年全國司法改革會議以來，增強檢察官負實質舉證責任，及繁疑案件改採由 3 位

法官全面合議，所必然導致之訴訟耗時結果，此種現象其實相當程度是在呼應「疑案慎斷」之司法改革浪潮之要求。

綜上，本文之質性研究結果，正足以補充前述量化研究之不足，進而強化、驗證本文前述「新竹地院刑事庭實施案件流程管理制度，有助於達成前揭 8 項關鍵績效指標（見本文 5.3.3 節說明）」之命題，此種績優成效，已頗能與前述平衡計分卡及策略地圖四構面之要求（見本文 5.3.1 及 5.3.2 節說明）相契合，實已經「超脫」前揭全國各法院長期以來普遍存在之三大困境之「羈絆」（見本文 2.1、2.2、2.3 節說明）。職是，倘繼續實施此一制度，甚而以該院為樣本與標杆，而推行全國一體實施（見本文 3.1 節研究限制及目的之說明），將更能保障人民公平、適時有效審判權利（見本文 4.2 節說明），更能提升司法信任度。

7. 結語

在舊時代司法實務長期運作下其所遺留之三大困境，始終未能獲致有效解決（見本文 2.1、2.2、2.3 節說明），因而法官案件量持續性地負擔過重，造成案件遲延、裁判品質未能如人意等陳舊問題不斷困擾司法，層層阻礙妥與速之審判要求。幸而，老陳古板之司法系統，終於能藉助於管理學概念，將簡繁案件分流，實施案件流程管理之模式，以控管案件，而終能在新竹地院此一試辦法院，突破此三大障礙，達到民眾妥速審判之期待。易言之，藉由本文上開量化及質性研究之分析，發現此舉有助於達成前述以管理學之平衡計分卡（BSC）及策略地圖所導出之 8 項具體關鍵績效指標（KPI）（見本文 5.3 節說明），而此之各項關鍵績效指標，正係本文所一再強調之妥速審判之核心內容。換言之，此 8 項關鍵績效指標，正係衡量法院裁判有無落實正當法律程序所保障之訴訟權內涵——「受公平（妥）適時有效（速）審判權利」之具體審查標準。本文就新竹地院刑事庭實施案件流程管理所進行之量化、質性研究，業已正面呈現是項問題之肯定答案，新竹地院實施此一制度 3 年來，所達成之上開 8 項關鍵績效指標，已經替此一制度將來欲推行全國一體實施，提供一個極具參考價值的模型。

此一成效，再以平衡計分卡四構面之因果關係加以檢視，亦可得到印證：

首先，在財務（成果效益）構面，新竹地院已盡最大誠意支援辦案之軟硬體設施，及在不增加總員額之情形下，調配法院內外人力資源，將現有司法資源運用效益極大化，例如在審前中心配置 3 位法官，每位法官各自帶領 6 名成員，加上運用公設辯護人、檢察官、調解委員、律師及通譯人員之全力投入，法院並未以預算控制及執行率為考量⁸⁸，而係著重此一制度之成果及效益。詳言之，審前中心係以「善用輔助人力」，「匯聚團隊能量、重視團隊合作」，「強化法官輔助人員功能」為執行模式，蓋案件流程管理係新一波之組織及分案改造，輔助人力之整合為必然趨勢，團隊效率較個人單打獨鬥亮眼，協同合作將提高戰鬥力，並著重標準作業流程（SOP），法官專責核心判斷及審判策略、方向之主導，周邊人力則以分工精密方式執行，同時審前中心亦大量仰賴法官以外有效率之專業團隊支援審判，建構高產能之輔助團隊⁸⁹。

其次，在顧客構面，案件流程管理制度能及時提供包括被告、告訴人或被害人「妥」之優質司法服務，例如大量運用和解及調解，並不斷增加成功率，以修復式正義補償被害人或告訴人所受損害，且審後紮實之交互詰問及其他證據調查作為，亦能踐行「疑案慎斷」之要求；又審前中心在「明案速判」原則下，頗能迅速提升司法資訊價值及時效性，讓正義不再遲到。

第三，在內部程序構面，新竹地院刑事庭為落實妥速審判，乃著重於司法程序流程之規劃，成立審前中心，將案件做簡繁分流管理，亦即，無爭執之簡明案件，全歸由審前中心 3 位法官一手包辦並終結；有爭執之繁疑案件，則由審後法官仔細審判，故能兼顧司法效率及審判品質。

⁸⁸ 為使試辦結果之評估更為精確，論者以為應從進行科學實證評估、深入分析成本效益問題、建立具理論基礎之體系論述三方面加以衡酌。見林吉輝，司法權善治之研究——以法院治理為中心，中國文化大學中山與中國大陸研究所博士論文，頁 274-275（2009）。

⁸⁹ 洪英花，前揭註 27，頁 17。

最後，在學習成長構面，由質性訪談結論中亦得知，法官及其他同仁可利用輪辦「審前中心」業務之機會，學習如何控管案件，並提升效率及訓練（養成）果決判斷力、立即掌握重點力、危機處理能力、管理能力、溝通協調能力、敏感力、說服力、洞悉力、勸諭力、分析能力等特質，且也讓「審後」法官有充裕時間可研究、思考各類案件之事實爭點及法律關係，並學習增長新知，以應用於審判業務。細言之，對於以往案牘勞形之法官而言，案件流程管理制度更有助於減輕審後法官之案件量負擔，讓審後法官有充裕時間可應付突發狀況，更多時間可以集中心力處理疑案，致力於交互詰問、調查證據，促使審理集中化、精緻化，且在撰寫判決方面，對於認事用法及量刑等各節，均更能仔細衡酌。

綜上，本文所歸納之現存司法實務長期面臨之三層面困境，均能透過案件流程管理制度之司法革新作為，而獲得有效解決。此種優質成效，實無「不予續辦」之理由，相對地，本文正欲藉由量化及質性研究之驗證及分析，提供司法當局及各法院能參考並跟進之樣本。

值得一提者，此項案件流程管理制度之實施，倘欲求長遠維持其運作，依質性研究之分析，必須再做以下進一步調整：

7.1 截流功能之界定

審前中心應持續界定在單一種功能性考量，亦即，該中心應具有攔砂壩作用，以過濾、篩選並截流案件，無須再訂出其他額外功能與目的，否則多角經營恐兩頭落空。詳言之，審前中心並非以強化繁疑案件之準備程序功能，或擴大可以審結之案件類型等為訴求標的，反而在繁疑案件類型，審前中心之準備程序應予簡化，勿重複浪費過多時間在此一項目上，此部分應留由審後承辦法官仔細整理爭點，俾符妥速審判之要求。尤有進者，本文亦認為，強制辯護案件非屬審前中心得審結之案件，故應可考慮無先進入審前中心整理爭點之必要，檢察官一起訴，即宜逕行輪分由審後法官處理，俾免雙重浪費時間，此應更能符迅速審判之要求，蓋如上述，審前中心應界定在「快速過濾」之功能性制度設計，其重點應不在於耗時地強化準備程序以整

理所有爭點。

7.2 內部人力之調控

在不增加現有總員額之情形下，審前中心人力可藉由內部人力調配而適度擴充，否則倘人力過於單薄，獨木難撐大局，將無法長久持續運作。

7.3 應備條件之養成

審前中心法官應備之條件為經驗（中度資深）、智慧、技巧、敏感度，且要能有公正、平和、誠懇、耐心、親切之態度，並應有同理心，且應具備法學素養、說服力、洞悉力、速度、溝通協調能力，且應膽大、不拘泥細節、不在意未結數據、不惡性競爭，更重要者，應具備勸諭能力、分析能力、危機處理能力、果決判斷力、管理能力、能立即切入重點、迅速之善後及更正能力，且要能適度公開心證，並注重修復式正義等特質，以利審前中心之長久運行。

7.4 輪辦機制之建立

為使每位同仁均能體會審前中心之特別環境，應建立進入審前中心之輪流機制，雖個性游移、優柔寡斷之法官不符審前中心所要求之上開特質，惟基於公平性考量，且為使每位法官均能歷練、學習上開各種能力、特質，仍應建立進入審前中心輪辦業務之機制，實則，進入審前中心正可學習、訓練上開各種能力及特質，此正是補足法官個性不足之良好學習機會⁹⁰。

7.5 審前之特別犧牲

審前中心法官之案件量負擔極重，故較易出錯，此種不利益不能全歸諸於該法官承受，蓋審前中心法官係為制度之整體利益而特別犧牲，亦即，此一制度對整體法院而言，雖獲有落實妥速審判之諸多具體 KPI 等優點，惟就

⁹⁰ 適任審查庭法官之條件，併參吳水木，前揭註 31。

審前法官個人而言，在勞累及易出錯之雙重壓力下，形式上之辦案成績必然偏低，地方法院及上級審均不應以辦案分數考核、評價審前中心法官。相反地，法院更應對審前中心辛苦努力之同仁，給予獎勵及特別補償。

7.6 審前著重於量刑

審前中心所終結之案件大抵以認罪為前提，故其重心應移往「量刑」，在量刑上除應仔細衡酌各項相關因素外，亦應多著墨於附條件修復式正義之負擔，例如附條件之簡易判決、緩刑或量刑協商判決，讓加害及被害雙方均能早日走出傷痛，迎向正面人生。

7.7 修復式正義之落實

審前中心雖展現出明案速判效果，惟亦須能兼具「妥」，例如刑事程序中應大量轉介調解、和解，以訴訟外紛爭解決之方式（Alternative Dispute Resolution, ADR），補償被害人或告訴人之損害或傷痛，以落實修復式正義。

7.8 量刑共識之建立

為鼓勵被告勇於認錯，應參考類似刑法中止犯寬大處遇之「黃金橋理論」精神，倘能因被告之節省司法資源、填補被害人損害等良性作為，並願在審前第一時間即時認罪，不願再長期爭訟，則法院在量刑上應給予適度回饋，故審前法官應建立較一致之量刑準則及共識：此時之量刑應較審後為輕，俾能有效促進訴訟。

7.9 律師參與及協助

法院應訓練律師參與審前協商程序，以減少被告被壓迫認罪之誤會。蓋有律師參與時，即能提供被告輔助、依賴與諮詢之平臺，以解消其不安與疑惑，而能減少被壓迫認罪之誤會。

7.10 流程說明與辦案守則

對外法官應給予當事人書面或口頭案件流程說明以釋疑；對內審前法官亦應提供包括 SOP 流程在內之辦案守則，供後手參考，俾經驗傳承。

7.11 審前空間之強化

審前法庭空間為法院之門面，不應過於簡便、狹隘，俾使當事人感受最起碼之莊重與威嚴。

至於將來採行「觀審制」時，審前中心是否更應落實準備程序之爭點整理功能？本文則持保留看法。實則，一如前述，理想中之審前中心應界定在「功能性」之角色及任務，即攔砂壩之截流作用，其目的設定在「快速過濾案件」，並「迅速審結無爭執之案件」，至於準備程序之爭點整理，只有在被告否認且有爭執時，方能顯現其價值，此種繁疑準備程序之爭點整理極為複雜，承審法官須深具技巧性及洞察功力，亦即，法官必須依案情狀況之需要，運用訴訟指揮權，「有計畫」地在前階段踐行事實、證據及法律上之爭點整理程序，並適時予以闡明，且應致力於簡化爭點，如此方可助益訴訟雙方限縮、擴增或撤回事實，或避免提出無實益之事實、法律主張或證據聲請，而有利於促成後階段審理程序之審理集中化（刑事訴訟法第 271 條至第 279 條、第 293 條）⁹¹，並能於日後集中於已整理過之爭點，為調查證據與

⁹¹ 併參邱聯恭，爭點整理方法論，頁 9-57（2006）。又刑事訴訟法第 273 條之修法理由略謂：刑事審判之集中審理制，既要讓訴訟程序密集而不間斷地進行，則於開始審判之前，即應為相當之準備，始能使審判程序密集、順暢；又案件如符合第 273 條之 1 或第 449 條第二項之規定時，即可嘗試瞭解有無適用簡式審判程序或簡易程序之可能，以便儘早開啟適用之契機，避免耗費不必要之審判程序；另當事人於準備程序中，經由起訴及答辯意旨之提出，必能使案件及證據重要爭點浮現，此時再加以整理，當有助於案情之釐清；當事人對於卷內已經存在之證據或證物，其證據能力如有爭執，即可先予調查，倘法院依本法之規定，認定該證據無證據能力者，即不得於審判期日主張之，以節省勞費；如當事人有提出證物或可為證據之文書必要時，即應命其提出，俾供調查、審判之用，以免臨時無法提出，影響審判之進行。可見準備程序及集中審理，均是以促進訴訟為目的，否則宕延過久，未免有悖

事實及法律之辯論，即進行有計畫之審理。甚且，亦應考慮在於準備程序時未主張之失權效問題⁹²。由此可知，上開繁疑案件準備程序之「實質有效」爭點整理，必須增加法官甚多時間及精力，此項工作應由審後承辦該案件之法官進行為妥。換言之，此一「在準備程序進行實質有效爭點整理」之額外任務，本非審前中心成立時所設定之關鍵績效指標之一，否則，審前中心將因必須投入過多時間、精力進行實質準備程序爭點整理，而拖垮上開 8 項關鍵績效指標之達成，況審後法官亦未必完全採認審前法官所整理之爭點，有時不免仍須重新整理爭點，此舉反造成司法程序及資源之重複浪費。

另外，本文亦發現，新竹地院刑事庭實施案件流程管理制度後，審後之平均終結一件判決所需日數，由試辦第一年即 2009 年之 180 日，延長至試辦第三年即 2011 年之 255 日（均以成立審前中心以後之終結日數作比較，與 2009 年以前之數據無涉），並未因審前中心之持續運作而下降，呈現不降反升現象。本文藉由質性訪談所獲致之答案為：此與審後更審慎面對繁疑案件，因而耗費諸多時間於交互詰問，及諸如鑑定等其他調查證據之工夫上有關。並且，自 2011 年起，審前與審後「共用辦案期限」，此亦為增加審結案件日數之重大影響因素。然此一現象，不可曲解為不符合迅速審判之憲法要求，其理由在於，審後法官所處理之案件，大抵為被告對案情「有爭執」之繁疑案件，必須不斷進行交互詰問及調查其他證據，始能形成有罪或無罪之心證，且判決書亦必須反覆論證，並詳細交代認事用法之理由，此乃自 1999 年全國司法改革會議以來，增強當事人進行主義之精神，而由檢察官負實質舉證責任並行交互詰問，及繁疑案件在事實審改由 3 位法官全面合議，所必然導致之訴訟耗時結果，此無疑是呼應「疑案慎斷」之司法最新浪潮訴求。不過，審後法官終結一件案件平均所需日數「不降反增」之現象，雖尚非遲延案件，仍頗值關注，尤其將來倘採行「觀審制」時，此種平均終結一件所需日數增加之現象，應是必然之回應，司法當局宜進一步思考改進之道。

於保障人權之思潮。

⁹² 關於刑事準備程序失權效問題，參見司法院刑事廳，前揭註 79，頁 12。

惟應加說明者，此一制度之運行仍有其侷限性，蓋案件流程管理目前僅在第一審有其適用，無解於各界對於上訴審（尤其是最高法院）不時發回更審，導致案件久懸未決之批評，雖最高法院日前發布新聞資料表示，其發回率在 2011 年已降為 18.67%，2011 年 1 月至 4 月更降至 15.96%⁹³。惟在幾個重要關鍵案件，例如蘇建和等強盜殺人案、黃志成盜匪案、綁架殺害學童陸正案、徐自強擄人勒贖殺人案、邱鎮北收賄案、羅紀雄收賄案、味丹少東楊世銘販毒案等，最高法院動輒發回更審，致案件纏訟多年無法定讞，則是不爭之事實。對於上級審上開問題，並非本文研究所能解決，仍待上級審正視此長期以來的問題，以消除民怨。

另外，本文僅針對刑事案件作研究，不及於「民事」案件之流程管理，故關於部分受訪律師對於民事案件办理流程管理之不歡迎，仍有待實務或學界提供此領域之實證研究以評估。

最後，本文須進一步強調者，此一在地方法院成立「刑事審前中心」之機制，司法行政在無法增加員額之窘境下，必須相應地提供能力範圍內之人力、物力及獎勵措施加以支援，例如在「對內調整事務分配」方面，法院內部之民、刑、少年、簡易等審判庭應確實統計、分析應分配之適當人力，儘量避免刑事庭人力過於吃緊，而讓其他類型審判庭人力有閒置、過剩之情形；另在「對外尋求配合」方面，宜責由檢察官、律師、調解委員等適度居間協助⁹⁴；並且處理案件流程管理工作之人員，在考績及其他獎勵措施方面，應給予從優待遇；在辦案成績考核方面，上級審不能將之與「僅承辦少數案件而有較充裕時間辦理審後案件之法官」一起比較，必須因為其等「特別犧牲」而特別看待。此外，辦理刑事審前中心之法官，並應妥善結合各項司法資源，例如有效利用和解、調解等訴訟外解決方式（ADR），以疏減訟源，均屬此一制度是否長久運行之衷心建議，爰一併提出供司法當局酌參。

⁹³ 參見最高法院新聞稿，「對吳巡龍檢察官的行為深表遺憾」，2012 年 6 月 4 日。

⁹⁴ 參刑事妥速審判法第 11 條：「法院為迅速審理需相關機關配合者，相關機關應優先儘速配合。」第 12 條：「為達妥速審判及保障人權之目的，國家應建構有效率之訴訟制度，增加適當之司法人力，建立便於國民利用律師之體制及環境。」

參考文獻

中文書籍

- Benjamim F. Carbtree & William L. Miller 著，黃惠雯等譯，《最新質性方法與研究》，韋伯文化出版，新北（2007）。（Benjamim F. Carbtree & William L. Miller [auth.], Hui-Wen Huang et al. [trans.], *Doing Qualitative Research*, Weber Publishing, New Taipei (2007).）
- Mats Alvesson & Kaj Sköldbberg 著，施盈廷等譯，《反身性方法論：質性研究的新視野》，韋伯文化出版，新北（2011）。（Mats Alvesson & Kaj Sköldbberg [auth.], Ying-Ting Shih et al. [trans.], *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*, Weber Publishing, New Taipei (2011).）
- Schuyler W. Huck 著，杜炳倫譯，《解讀統計與研究：教你讀懂判斷和書寫有統計資料的研究報告》，心理出版，臺北（2012）。（Schuyler W. Huck [auth.], Ping-Lun Tu [trans.], *Reading Statistics and Research*, Psychological Publishing, Taipei (2012).）
- 王雲東，《社會科學研究方法：量化與質性取向及其應用》，威仕曼文化出版，新北市（2008）。（Wang, Yun-Tung, *Social Research Methods: Quantitative and Qualitative Approaches and Applications*, Wiseman Publishing, New Taipei (2008).）
- 司法院編印，《全國司法改革會議實錄（下輯）》，司法院出版，臺北（1999）。（Judicial Yuan ed., *National Judicial Reform Conference Record, Part II*, Judicial Yuan Publishing, Taipei (1999).）
- 司法院編印，《司法改革全貌：全國司法改革會議三週年：司法院司法改革實錄》，司法院出版，臺北（2002）。（Judicial Yuan ed., *Judicial Reform and the Whole Picture: National Judicial Reform Conference 3th Anniversary: Judicial Yuan's Judicial Reform and Record*, Judicial Yuan Publishing, Taipei (2002).）
- 司法院編印，《建構金字塔型的訴訟制度與法院組織——充分保障人民之司法受益權——「司法院定位分階段完成」說帖》，司法院出版，臺北（2002）。（Judicial Yuan ed., *Talking Points of Construction of the Pyramid of the Litigation System and Organization of the Court: To Fully Protect the Judicial Beneficial Interest of the People—Judicial Yuan Positioning for Completion in Phases*, Judicial Yuan Publishing, Taipei (2002).）

- 朱敬一、李念祖，《基本人權》，時報出版，臺北（2003）。（Chu, Cyrus C. Y. & Nien-Tsu Lee, Basic Human Rights, China Times Publishing, Taipei (2003).）
- 江元慶，《流浪法庭 30 年》，報導文學出版，新北（2008）。（Chang, Yuan-Ching, 30 Years in Court Stray, Reportage Publishing, New Taipei (2008).）
- 李震山，《多元、寬容與人權保障——以憲法未列舉權之保障為中心》，元照出版，臺北（2007）。（Li, Chen-Shan, Plurality, Tolerance, and the Protection of Human Right, Angle Publishing, Taipei (2007).）
- 林鈺雄，《刑事訴訟法（上）》，6 版，作者自版，臺北（2010）。（Lin, Yu-Hsiung, Code of Criminal Procedure, Part I, 6th ed., Yu-Hsiung Lin, Taipei (2010).）
- 邱聯恭，《爭點整理方法論》，作者自版，臺北（2006）。（Chiu, Lien-Kung, Issue Preclusion Finishing Methodology, Lien-Kung Chiu, Taipei (2006).）
- 高淑清，《質性研究的 18 堂課：揚帆再訪之旅》，麗文文化出版，高雄（2008）。（Kao, Shu-Ching, 18 Lessons of the Qualitative Research, Liwen Publishing, Kaohsiung (2008).）
- 國家文官學院編，《99 年情境管理個案選集》，國家文官學院出版，臺北（2010）。（NCSI ed., Situational Case Selections in 2010, NCSI Publishing, Taipei (2010).）
- 陳運財，《刑事訴訟與正當之法律程序》，月旦出版，臺北（1998）。（Chen, Yun-Tsai, Criminal Procedure and Due Process of Law, Angle Publishing, Taipei (1998).）
- 鈕文英，《質性研究方法與論文寫作》，雙葉書廊出版，臺北（2012）。（Niu, Wen-Ying, Qualitative Research Methods and Thesis Writing, Yeh-Yeh Publishing, Taipei (2012).）
- 羅清浚，《社會科學研究方法：打開天窗說量化》，2 版，威仕曼文化出版，新北（2011）。（Lo, Ching-Chun, Quantitative Research Methods in the Social Sciences, 2d ed., Wiseman Publishing, New Taipei (2011).）

中 文 期 刊

- 王兆鵬，〈迅速審判——要權利，不要空談〉，《台灣法學雜誌》，第 135 期，頁 141-190，2009 年 9 月。（Wang, Chao-Peng, Speedy Trial—To the Right, Do Not Empty Words, Taiwan Law Journal, no. 135, at 141-190, Sept. 2009.）

- 史慶璞，〈正當法律程序條款與美國刑事偵審制度〉，《輔仁法學》，第 14 期，頁 45-62，1995 年 6 月。（Shih, Ching-Pu, “Due Process of Law” Clause and the U.S. Criminal Justice System, Law of Fu Jen, no. 14, at 45-62, June 1995.）
- 朱石炎，〈「公民與政治權利國際公約」與刑事訴訟法之關係（上）〉，《司法周刊》，第 1444 期，頁 2-3，2009 年 8 月。（Chu, Shih-Yen, The Relationship Between “International Covenant on Civil and Political Rights” and the Code of Criminal Procedure (Part I), Judicial Weekly, no. 1444, at 2-3, Aug. 2009.）
- 朱石炎，〈「公民與政治權利國際公約」與刑事訴訟法之關係（下）〉，《司法周刊》，第 1445 期，頁 2-3，2009 年 8 月。（Chu, Shih-Yen, The Relationship Between “International Covenant on Civil and Political Rights” and the Code of Criminal Procedure (Part II), Judicial Weekly, no. 1445, at 2-3, Aug. 2009.）
- 吳水木，〈活用準備程序以強化集中審理——以士林地院試辦刑案流程管理為例〉，《司法週刊》，第 1490 期，頁 2，2010 年 5 月。（Wu, Shui-Mu, Utilize the Pretrial Preparation Procedures to Strengthen the Concentrate Trial—Centered on the Pilot to the Shihlin District Court Criminal Case Flow Management, Judicial Weekly, no. 1490, at 2, May 2010.）
- 吳秋宏，〈刑事訴訟與妥速審判——以試辦案件流程管理制度為中心〉，《台灣法學雜誌》，第 136 期，頁 25-60，2009 年 9 月。（Wu, Chiu-Hung, Criminal Procedure and Speedy Trial—Centered on the Pilot to Case Flow Management System, Taiwan Law Journal, no. 136, at 25-60, Sept. 2009.）
- 吳祚丞，〈論法院實施刑事案件流程管理制度——以臺灣士林地方法院刑事庭試辦經驗為例〉，《全國律師雜誌》，2010 年 1 月號，頁 69-77，2010 年 1 月。（Wu, Tso-Cheng, Reviews the Court of the Implementation of the Criminal Case Flow Management System—Centered on Taiwan Shihlin District Court Criminal Tribunal for the Pilot Experience, Taiwan Bar Journal, no. Jan. 2010, at 69-77, Jan. 2010.）
- 林子儀，〈人身自由與檢察官之羈押權〉，《月旦法學雜誌》，第 6 期，頁 29-39，1995 年 10 月。（Lin, Tzu-Yi, The Right to Personal Freedom and the Detention of the Prosecutor, The Taiwan Law Review, no. 6, at 29-39, Oct. 1995.）
- 林山田，〈論正當法律程序原則〉，《軍法專刊》，第 45 卷第 4 期，頁 1-7，1999 年 4 月。（Lin, Shan-Tien, Comment on the Principles of Due Process of Law, The Military Law Journal, vol. 45, no. 4, at 1-7, Apr. 1999.）

- 林吉輝等，〈案件流程管理制度〉，《司法周刊》，第 1336 期，司法文選別冊，頁 6-71，2007 年 5 月。（Lin, Chi-Hui et al., Case Flow Management System, Judicial Weekly, Judicial Anthology (Separate Volume), no. 1336, at 6-71, May 2007.）
- 林輝煌，〈催生「司法裁決即時法」，確保人民「速審權」（上）〉，《司法周刊》，第 1444 期，頁 2-3，2009 年 8 月。（Lin, Hui-Huang, To Give Birth to Judicial Decisions Immediate Legal, Ensuring People's Speedy Trial Rights (Part I), Judicial Weekly, no. 1444, at 2-3, Aug. 2009.）
- 林輝煌，〈催生「司法裁決即時法」，確保人民「速審權」（下）〉，《司法周刊》，第 1445 期，頁 2-3，2009 年 8 月。（Lin, Hui-Huang, To Give Birth to Judicial Decisions Immediate Legal, Ensuring People's Speedy Trial Rights (Part II), Judicial Weekly, no. 1445, at 2-3, Aug. 2009.）
- 邱忠義，〈正當法律程序與禁止雙重危險〉，《軍法專刊》，第 53 卷第 6 期，頁 52-97，2007 年 12 月。（Chiou, Jong-Yi, Due Process of Law and the Prohibition of Double Jeopardy, The Military Law Journal, vol. 53, no. 6, at 52-97, Dec. 2007.）
- 邱忠義，〈刑事程序之促進訴訟機制——以妥速偵審為中心〉，《台灣法學雜誌》，第 135 期，頁 191-202，2009 年 9 月。（Chiou, Jong-Yi, Criminal Procedures Promote Litigation Mechanism—Centered on Speedy Investigation and Trial, Taiwan Law Journal, no. 135, at 191-202, Sept. 2009.）
- 邱忠義，〈促進訴訟與人權保障機制——以刑事訴訟為中心〉，《刑事法雜誌》，第 53 卷第 5 期，頁 113-171，2009 年 10 月。（Chiou, Jong-Yi, Promotion of Litigation and Human Rights Protection Mechanisms—Centered on Criminal Procedure, Criminal Law Journal, vol. 53, no. 5, at 113-171, Oct. 2009.）
- 洪英花，〈實踐修復式正義——以士院試辦刑事案件流程管理為例〉，《台灣法學雜誌》，第 175 期，頁 5-34，2011 年 5 月。（Hung, Ying-Hua, Practice Restorative Justice—Centered on the Pilot to the Shihlin District Court Criminal Case Flow Management, Taiwan Law Journal, no. 175, at 5-34, May 2011.）
- 康順興，〈刑事訴訟法適用正當法律程序原則之探討〉，《刑事法雜誌》，第 43 卷第 4 期，頁 93-134，1999 年 8 月。（Kang, Shun-Hsing, A Study on the Code of Criminal Procedure Applicable to Due Process of Law, Criminal Law Journal, vol. 43, no. 4, at 93-134, Aug. 1999.）

許玉秀，〈論正當法律程序原則（一）～（十五）〉，《軍法專刊》，第 55 卷第 3 期，頁 11-14、第 55 卷第 4 期，頁 1-11、第 55 卷第 5 期，頁 1-9、第 55 卷第 6 期，頁 1-3、第 56 卷第 1 期，頁 1-6、第 56 卷第 2 期，頁 1-3、第 56 卷第 3 期，頁 1-3、第 56 卷第 4 期，頁 1-5、第 56 卷第 5 期，頁 1-4、第 56 卷第 6 期，頁 1-4、第 57 卷第 1 期，頁 1-6、第 57 卷第 2 期，頁 12-20、第 57 卷第 3 期，頁 1-5、第 57 卷第 4 期，頁 14-22、第 57 卷第 5 期，頁 1-20，2009 年 6 月～2011 年 10 月。（Hsu, Yu-Hsiu, An Analysis of the Principle of Due Process of Law [I~XV], Serialized in The Military Law Journal, vol. 55, no. 3, at 11-14; vol. 55, no. 4, at 1-11; vol. 55, no. 5, at 1-9; vol. 55, no. 6, at 1-3; vol. 56, no. 1, at 1-6; vol. 56, no. 2, at 1-3; vol. 56, no. 3, at 1-3; vol. 56, no. 4, at 1-5; vol. 56, no. 5, at 1-4; vol. 56, no. 6, at 1-4; vol. 57, no. 1, at 1-6; vol. 57, no. 2, at 12-20; vol. 57, no. 3, at 1-5; vol. 57, no. 4, at 14-22; vol. 57, no. 5, at 1-20, June, 2009~Oct. 2011.）

陳愛娥，〈正當法律程序與人權之保障——以我國法為中心〉，《憲政時代》，第 29 卷第 3 期，頁 359-389，2004 年 1 月。（Chen, Ai-Er, Due Process of Law and Protection of Human Rights: The Interpretation and Application in Taiwan, The Constitutional Review, vol. 29, no. 3, at 359-389, Jan. 2004.）

陳愛娥，〈立法者對於訴訟制度的形成自由與訴訟權的制度保障核心〉，《台灣本土法學雜誌》，第 18 期，頁 147-152，2001 年 1 月。（Chen, Ai-Er, Legislative Freedom In the Litigation System and the Core of the Institutional Safeguards in the Right of Action, Taiwan Law Journal, no. 18, at 147-152, Jan. 2001.）

湯德宗，〈論憲法上的正當法律程序〉，《憲政時代》，第 25 卷第 4 期，頁 3-33，2000 年 4 月。（Tang, Te-Tsung, An Analysis of the Constitutional Due Process, The Constitutional Review, vol. 25, no. 4, at 3-33, Apr. 2000.）

楊皓清、劉兆菊，〈法院行政革新作法之探討——以臺灣士林地方法院、新竹地方法院試辦刑事案件流程管理為例〉，《100 年度薦任法官晉升簡任官等訓練報告》，頁 1-25，2011 年 7 月。（Yang, Hao-Ching & Chao-Chu Liu, Explore the Practice of Administrative Reform of the Court—Centered on the Pilot to the Shihlin & Hsinchu District Court Criminal Case Flow Management, 2011 Nominates Judges & Prosecutors Promoted to the Appointment Report, at 1-25, July 2011.）

詹乾隆、吳麗雲，〈平衡計分卡於審計機關績效評估之設計〉，《會計學報》，第 2 卷第 2 期，頁 85-112，2010 年 5 月。（Chan, Chien-Lung & Li-Yun Wu, Balanced Score-card in the Design of the Performance Evaluation of the Audit Institutions, Soochow Journal of Accounting, vol. 2, no. 2, at 85-112, May 2010.）

劉尚志、林三元、宋皇志，〈走出繼受，邁向立論：法學實證研究之發展〉，《科技法學評論》，第 3 卷第 2 期，頁 1-48，2006 年 10 月。（Liu, Shang-Chih, San-Yuan Lin & Huang-Chih Sung, Out of the Successors, Towards the Argument—An Empirical Study of Law Development, Technology Law Review, vol. 3, no. 2, at 1-48, Oct. 2006.）

中 文 學 位 論 文

林吉輝，《司法權善治之研究——以法院治理為中心》，中國文化大學中山與中國大陸研究所博士論文，2010 年 6 月。（Lin, Chi-Hui, A Study on Good Governance of the Judicial Power in Taiwan, Republic of China—Focus on Court Governance, PhD's thesis, Graduate Institute of Chinese Studies, Chinese Culture University, June 2010.）

邱明政，《檢視試辦法院成效以建構我國法院案件流程管理制度之研究》，國立中山大學管理學院高階經營碩士學程在職專班碩士論文，2008 年 7 月。（Chiou, Ming-Jeng, View the Effectiveness of the Pilot Court to Construct Courts' Case Flow Management System, EMBA thesis, National Sun Yat-Sen University, July 2008.）

劉建志，《刑事被告請求適時審判的權利——以歐洲人權法院判例法為中心》，國立臺灣大學法律學研究所碩士論文，2006 年 7 月。（Liou, Jian-Jhih, The Accused's Right to a Timely Trial—Focusing on Case Law of European Court of Human Right, LL.M thesis, National Taiwan University, July 2006.）

中 文 論 文 集

林國漳，〈淺釋行政法學上之「正當法律程序」原則〉，城仲模主編，《行政法之一般法律原則》，頁 53-77，三民出版，臺北（1994）。（Lin, Kuo-Chang, Explanation of the Due Process Principles of Administrative Law, The General Principles of Law of the Administrative Law, edited by Chung-Mo Cheng, at 53-77, San-Min Publishing, Taipei (1994).）

郭介恆，〈正當法律程序〉，城仲模教授六秩華誕祝壽論文集編輯委員會編，《憲法體制與法制行政——城仲模教授六秩華誕祝壽論文集（憲法第 2 冊）》，頁 127-167，三民出版，臺北（1998）。（Kuo, Chieh-Heng, Due Process of Law, The Constitutional System and Administration by Law: Essay in Honor of the 70th Birthday of Professor Chung-Mo Cheng [The Constitution II], edited by Editorial Committee for Festschrift in Honor of Prof. Dr. Chung-Mo Cheng's 60th Birthday, at 127-167, San-Min Publishing, Taipei (1998).）

陳家聲，〈績效管理與評估〉，國家文官學院編，《100 年薦任法官、檢察官晉升簡任官等訓練課程教材》，頁 128-161，國家文官學院出版，臺北（2011）。（Chen, Ku-Sheng, Performance Management and Measurement, 2011 Nominates Judges & Prosecutors Promoted to the Appointment, Training Course Materials, edited by NCSI, at 128-161, NCSI Publishing, Taipei (2010).）

鍾任賜，〈時間管理〉，國家文官學院編，《100 年度薦任法官、檢察官晉升簡任官等訓練課程教材》，頁 199-251，國家文官學院出版，臺北（2011）。（Chung, Jen-Tzu, Time Management, 2011 Nominates Judges & Prosecutors Promoted to the Appointment, Training Course Materials, edited by NCSI, at 199-251, NCSI Publishing, Taipei (2010).）

其他中文參考文獻

2011 年台灣司法人權指標調查報告，社團法人中華人權協會（2011）。（2011 Taiwan Justice and Human Rights Indicators Survey Report, Chinese Association for Human Rights (2011).）

2007 年各級法院案件收結情形，司法院統計處網站：http://www.judicial.gov.tw/juds/1_r9612.pdf（最後點閱時間：2012 年 5 月 20 日）。（Circumstances Under Which Courts of Each Level Settled Cases in 2007, Judicial Statistics Website, http://www.judicial.gov.tw/juds/1_r9612.pdf (last visited May 20, 2012).）

司法院「刑事妥速審判法草案公聽會」2009年8月17日新聞稿網站：<http://jirs.judicial.gov.tw/GNNWS/NNWSS002.asp?id=34221&flag=1®i=1&key=%A6D%A8%C6%A7%B4%B3t%BCf%A7P%AAk%AF%F3%AE%D7%A4%BD%C5%A5%B7%7C&MuchInfo=&courtid=>（最後點閱時間：2013年6月5日）。（Public Hearing News Document of Criminal Speedy Trial Draft Law on Aug. 17, 2009, Judicial Yuan Website, <http://jirs.judicial.gov.tw/GNNWS/NNWSS002.asp?id=34221&flag=1®i=1&key=%A6D%A8%C6%A7%B4%B3t%BCf%A7P%AAk%AF%F3%AE%D7%A4%BD%C5%A5%B7%7C&MuchInfo=&courtid=> (last visited June 5, 2013).)

司法院刑事廳，刑事訴訟改革成效評估委員會總結報告，司法院網站：<http://jirs.judicial.gov.tw/GNNWS/NNWSS002.?id=82205&flag=1®i=1&key=%A6D%A8%C6%B6D%B3%5E%A7%EF%AD%B2%A6%A8%AE%C4%B5%FB%A6%F4%A9e%AD%FB%B7%7C%C1%60%B5%B2%B3%F8%A7i&MuchInfo=&courtid=>（最後點閱時間：2013年6月5日）。（Criminal Procedure Reform and Effectiveness of the Assessment Committee Final Report, from the website of Judicial Yuan Website, <http://jirs.judicial.gov.tw/GNNWS/NNWSS002.?id=82205&flag=1®i=1&key=%A6D%A8%C6%B6D%B3%5E%A7%EF%AD%B2%A6%A8%AE%C4%B5%FB%A6%F4%A9e%AD%FB%B7%7C%C1%60%B5%B2%B3%F8%A7i&MuchInfo=&courtid=> (last visited June 5, 2013).)

司法院暨所屬機關員工人數，司法院網站：<http://www.judicial.gov.tw/juds/report/st-1.htm>（最後點閱時間：2012年5月20日）。（Number of Employees of the Judicial Yuan and Subordinate Agencies, Judicial Yuan Website, <http://www.judicial.gov.tw/juds/report/st-1.htm> (last visited May 20, 2012).)

地方法院刑事案件收結件數，司法院網站：<http://www.judicial.gov.tw/juds/report/sf-4.htm>（最後點閱時間：2012年5月20日）。（Numbers of District Court Accepting and Ending Criminal Cases, Judicial Yuan Website, <http://www.judicial.gov.tw/juds/report/sf-4.htm> (last visited May 20, 2012).)

信任度調查法官排名後段班，聯合報，第A7版，2009年4月14日，聯合新聞網網站：<http://udn.com/NEWS/NATIONAL/NATS6/6369680.shtml>（最後點閱時間：2012年5月20日）。（Survey of Trust: The Ranking of the Judges Is Not Good, United Daily News, at A7, Apr. 14, 2009, United Daily News Website, <http://udn.com/NEWS/NATIONAL/NATS6/6369680.shtml> (last visited May 20, 2012).)

蘇永欽，〈司法行政應如何組織？——「司法制度與民主憲政」系列之四〉，法官論壇網站：<http://eforum.intraj/dl.php?grp=judg&id=73974&df=%A5q%AAk%C5%E9%A8%EE%A8t%A6C%A4%A7%A5%7C+%28%29.ppt>（最後點閱時間：2012 年 5 月 20 日）。（Su, Yung-Chin, Administration of Justice Should Be Organized?—The Judicial System and Constitutional Democracy Series 4, Judges Forum Website, <http://eforum.intraj/dl.php?grp=judg&id=73974&df=%A5q%AAk%C5%E9%A8%EE%A8t%A6C%A4%A7%A5%7C+%28%29.ppt> (last visited May 20, 2012).)

日本文籍

田口守一，《刑事訴訟法》，5 版，弘文堂出版，東京（2010）。

田宮裕，《刑事訴訟法》，有斐閣出版，東京（1997）。

白取祐司，《刑事訴訟法》，5 版，日本評論社出版，東京（2008）。

講談社バイリンガル・ブックス（Bilingual Books）編著，《ビジュアル 英語で読む日本国憲法》，講談社出版，東京（1997）。

其他日文參考文獻

日本憲法條文內容解析網站：http://www.ron.gr.jp/law/law/jp_kenpo.htm#3-kokumin（最後點閱時間：2012 年 5 月 20 日）。（Content Parsing of Japanese Constitutional Provisions, http://www.ron.gr.jp/law/law/jp_kenpo.htm#3-kokumin (last visited May 20, 2012).)

英文期刊

Baker, Tom, *Blood Money, New Money, and the Moral Economy of Tort Law in Action*, 35 LAW & SOC'Y REV. 275 (2001).

Etienne, Margareth, *The Ethics of Cause Lawyering: An Empirical Examination of Criminal Defense Lawyers as Cause Lawyers*, 95 J. CRIM. L. & CRIMINOLOGY 1195 (2005).

Genn, Dame Hazel, Martin Partington & Sally Wheeler, *Law in the Real World: Improving Our Understanding of How Law Works—Final Report and Recommendations* 1 (Nov. 2006).

其他英文參考文獻

Goldman, Lawrence S., *White Collar Crime Prof Blog—A Member of the Law Professor Blogs Network*, WHITE COLLAR CRIME PROF BLOG, available at http://lawprofessors.typepad.com/whitecollarcrime_blog/2012/04/dojs-laflerfrye-motion-goes-too-far.html (last visited May 20, 2012).