

112 年度

財團法人犯罪被害人保護協會

績效評估評鑑委員綜合意見¹

犯保協會・被討厭的勇氣？

—我們首先是人，然後才是犯保人！

徐承蔭

壹、楔子—從「地上 1 滴油」的故事說起

網路上有一段演講，故事大意是這樣：

在豐田公司，有位員工看見地上有一滴油：把油擦掉就好了嗎？但是，這位員工並沒立刻把這一滴油擦掉，而是思考：為什麼地上會有一滴油？結果一抬頭，發現是一顆螺絲那兒滴下來的一滴油。



把這顆螺絲擰緊就好了嗎？但她接著想：為什麼這一顆螺絲漏油？於是，她把螺絲擰下來一看，原來是電圈老化。接著，她又在思考：為什麼電圈老化？於是她將其他螺絲全部擰下來，原來幾個電圈並非同一廠商生產。最後，這位員工將觀察所見及個人意見，陳報給公司，公司決策後更換採購廠商，因為公司與員工都發現了「問題的根源」²。

關於「解決問題」³方法與技術很多。本文認為：「解決問題的第一步，是承認問題的存在。」（“The first step in solving any problem is recognizing there is one.”）當我們能找到問題，問題便已經解決一半。第二步則是「根本原因分析」（root cause analysis, RCA），亦即重點在於解決問題之真正原因，

¹ 查本文係依犯罪被害人權益保障法第 91 條第 5 項規定：「主管機關應要求保護機構每年三月前提出年度績效目標，並於次年五月三十一日前辦理該年度績效評估作業。」忝為外聘評鑑委員，提出個人評鑑意見，野人獻曝，敬供 卓參。次查，依前引法規定得知，係「次年」評鑑「該年度」，因此本評鑑既係於 113 年 5 月為之，則似應係評鑑 112 年度為宜。從而，本評鑑意見爰將「113 年度財團法人犯罪被害人保護協會業務評鑑報告」改以「112 年度」財團法人犯罪被害人保護協會業務評鑑報告或「本犯保業務評鑑報告」稱之及行文，始為正名，附此容稟。

² 找到問題的根源，是高效解決問題的方法，

<https://www.facebook.com/watch/?v=3590264307928715>(last visited: 2024/06/06)。

³ 解決問題，維基百科，

<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E8%A7%A3%E5%86%B3%E9%97%AE%E9%A2%98>(last visited: 2024/06/06)

而非其影響等情。也就是，看到問題不是直接解決問題，而是思考問題的根源⁴。

由是，誠如本犯保業務評鑑報告所認：「四、協會組織未來規劃：(一)建立一路相伴組織形象；(二)發展一分會一特色重點業務；(三)規劃一案到底專業服務」⁵乃至於112年度業務評鑑是日所為簡報略以：「112年度工作計畫目標：一、權益保障、一路相伴；二、公私協力、服務網絡；三、專業發展、深化服務。」⁶等語，已有目標管理(Management by objectives, 簡稱MBO)，值得肯定與嘉許。

然而，「評論來自於期待」。112年度犯保協會之殷勉不懈，本評鑑意見予以肯定與嘉許，已如前述。本評鑑意見，擬以「觀察」所見(observation method)，似可能存在「盲點」(blind spot)，予以提出意見，以為溝通，期能達成共識—讓「我們」(We)都能過得更好更幸福—遇見更好的自己。

因此，本評鑑意見的思維認為：重點不在於過於具體零碎的問題，而在於我們自己的「思維」(essence of thinking)。因為每一個人都有：來自於伊自己原生家庭與人生經驗所形成的慣性思維，而思維本身並無對錯，只有觀點不同。然而，唯有透過源頭的不斷反思⁷，才能改變⁸現狀。否則，再多的具體細節，只是讓自己窮忙。只有—當妳改變了，世界才會改變。

由是，本評鑑意見，擬從觀察所見，先以法律學(憲法與行政法)探討犯罪被害人權益保障之價值原則，待價值原則確立後，本立而道生，復嘗試從公共政策(政策模型及組織理論)、管理學(解決問題與根本原因分析)、心理學(薩提爾冰山理論)、經濟學(賽局理論)等途徑，予以簡要分析與測量(measurement)。如是，確立價值原則，是一切成功的開端。

⁴ 「作為管理者來講，我們經常在思考問題的時候，看到一個問題就去解決問題，這是最低效的管理模式，而應該看到這個問題至少要問自己5個為什麼？為什麼？為什麼？然後，找到問題的本質，尋求解決方案，最後才是解決問題。當你沒有發現問題本質的時候，你去解決問題—永遠都是解決了表面的問題。」找到問題的根源，是高效解決問題的方法，<https://www.facebook.com/watch/?v=3590264307928715>(last visited: 2024/06/06)。

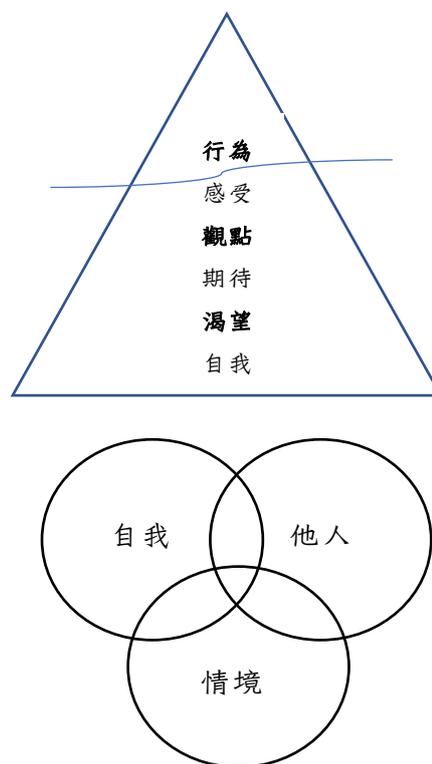
⁵ 見本犯保業務評鑑報告，頁6。

⁶ 財團法人犯罪被害人保護協會(下以犯保總會稱之)2024年5月30日假臺灣高等檢察署博愛講堂是日之簡報內容，摘自評鑑人筆記。

⁷ 公共組織(public organization)的每一位決策者(decision maker)，每天應給自己至少30分鐘的時間，花在思考，非一味執行。不是不執行而是要提醒自己思考(大部思考與細部思考)。因為—「停下來思考，即聰明之始。」況且—神は細部に宿る。

⁸ 「有權力的人要去改變。」林永頌律師，犯保總會拜會犯保聯盟，財團法人民間司法改革基金會7樓會議室，2024年5月28日。作者是日筆記。

那麼，如果犯保協會是一個人(法人)，那我們先思考一個自然人，該怎麼過她的人生？若以美國心理學家薩提爾(Virginia Satir)所提出「冰山理論」(Iceberg Theory)可知 2 個重點思維：一是人的行為假定為一座冰山，人外顯的行為如同浮在水面的冰山，而水面下看不見的：人的自我，渴望(yearning)會影響期待(expectation)，期待會影響觀點(perceptions)，觀點會影響感受(feeling)，感受會影響行為(behavior)。因此，我們要處理的是渴望—關於愛、接納、被認可、有意義的、有價值的、自由等。二則，當一個人在「自我」、「他人」與「情境」中，三者之中，取得一個平衡，此時的狀態稱為「一致性」。而當一個人到達一致性的時候，那她便將到達「幸福」的狀態，這時候她也會自然而然、潛移默化地發揮影響力。而「認識自己」更是一生的功課⁹。



質言之，我們可不可以類推適用薩提爾的冰山理論，將犯保協會比喻成一個人，那麼犯保協會應該如何過「犯保人生」？

犯保會的核心策略 (core strategy) 或優勢策略(Dominant strategy)¹⁰—我們可不可以「只做 3 件事」就「好」：

- 一、「自我」：被權核心價值與效能效率效益之價值原則；
- 二、「他人」：顯在的被害人與機關團體國際之關係連結；
- 三、「情境」：被權政策倡導與潛在的被害人之權益保障。

⁹ 關於薩提爾的冰山理論介紹，請見陳茂雄，薩提爾的自我覺察練習：學會了，就能突破內在盲點，達成人生目標，天下雜誌股份有限公司，2020 年。

¹⁰ 如果應用賽局理論(the game theory)，我們可以思考的是：犯保協會的優勢策略(Dominant strategy)是什麼？如果我們可以知道優勢策略是什麼，我們就可以知道優勢策略平衡(Dominant strategy equilibrium)之所在。

貳、犯保協會的憲法基礎—犯罪被害人權益保障及組織型態選擇初衷

本評鑑意見，首先將討論犯罪被害人權益保障之憲法基礎與何以由犯保協會為此國家任務之目的—反思價值原則，就會知道問題—出在哪裡？

一、犯罪被害人權益保障之憲法基礎¹¹

關於犯罪被害人權益保障之憲法基礎，可認為有三個面向：

(一)基本權保障：

基於憲法保障人權理念，人民基本權不論主觀權利或客觀規範，則基本權之功能(Funktionen der Grundrechte)其中有：(一)防禦功能、(二)參與功能、(三)分享功能、(四)程序保障功能、(五)制度性保障功能(institutionelle Garantie)及(六)正當性功能等。因此，從基本權的個人保障與制度保障，乃至於功能，可導出犯罪被害人得以基本權(包含並不限於生命權、身體權、健康權及財產權等)於受侵害或受侵害之虞為由，請求國家給予制度保障，也就是不以現狀保障為足夠，更應予以與時俱進¹²，以臻於憲法基本權的人權保障。

(二)國家保障義務：

其次，若以國家立場視之，則為國家保障義務，此為一體兩面。國家保障義務(Schutzpflicht der Grundrechte)係指國家對於各種基本權負有保障之義務，類如生存權等。而國家保障義務之種類，學說上認有：(一)禁止義務(Verbotspflicht)、(二)安全義務及(三)風險義務等¹³。

(三)幸福追求權：

若以鄰國日本，並以刑事訴訟法犯罪被害人訴訟參與制度為例，有學者認係該國憲法第 13 條¹⁴規定：「全體國民，作為獨一個體受到尊重。對於國民生命、自由，以及追求幸福的權利，如未違反公共福祉、立法及其他國家

¹¹ 洪文玲、徐承蔭，從《犯罪被害人權益保障法》：論臺灣犯罪被害人保護機構角色與定位。

¹² 陳淳文、吳庚，憲法理論與政府體制，陳淳文、吳庚，頁 110 至頁 116，2021 年 9 月七版。

¹³ 陳淳文、吳庚，憲法理論與政府體制，陳淳文、吳庚，頁 120 至頁 124，2021 年 9 月七版。

¹⁴ 日本國憲法第 13 條：「すすべて国民は、個人として尊重される。生命、自由及び幸福追求に対する国民の権利については、公共の福祉に反しない限り、立法その他の国政の上で、最大の尊重を必要とする。」日本《憲法》第 13 條，請見 E-Gov 電子政府法令檢索，http://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=321C0NSTITUTION&openerCode=1，last visited：2024/06/08)。

行為，應予以最大限度之尊重。」幸福追求毋寧是全人類共通之基本欲求，犯罪更是否定人格存在或侵害人格尊嚴。因此，犯罪被害人獲得援助之權利，應理解為憲法上幸福追求權之一環¹⁵。

二、犯罪被害人權益保障機關

犯罪被害人權益保障為國家義務，此為憲法價值指引。關於國家任務，應以哪一種「組織」以遂行任務？學理上有認為需考量：一為獨立性或從屬性？行政組織乃在於遂行行政任務，乃手段與目的關係，若需去政治化(Entpolitisierung)，則賦予權利能力；二則為公法組織或私法組織型態，私法化之理由—在於彈性、排除國家行政層級、分權效果及公私之間的協調與人民平等關係；三則是行政任務的適應和民主控制的確保¹⁶。至於行政組織型態，則有層級制行政系統、行政委員會、從屬性公營造物、特種基金(Sondervermögen)、公法人及公營事業等。

我國犯罪被害人權益保障是屬於國家義務，是行政任務。參諸犯罪被害人權益保障法規定：第4條規定，行政院得召開跨部會聯繫會議推動；同法第5條則規定，主管機關為法務部；同法第6條規定，目的事業主管機關分別有衛生福利主管機關、警政主管機關、勞動主管機關、教育主管機關、移民主管機關、交通主管機關、外交主管機關、大陸事務主管機關、文化主管機關、通訊傳播主管機關及其他相關事業主管機關；同法第9條並規定，主管機關即法務部並得設犯罪被害人權益保障基金，以提供犯罪被害人之保護服務。

因此，關於犯罪被害人權益保障之行政任務，國家是以國家機關的組織型態為之，並為加強推動權益保障及保護服務，法律學觀點為：委託財團法人犯罪被害人保護協會行使之，併以私法的組織型態為之；政治學觀點則似為：半官方機構(Quango)。質言之，犯罪被害人權益保障之行政任務，之所以由犯保協會為之，其制度目的在於—「去官僚化」(DeBureaucratization)與「彈性效率」(Flexibility and Efficiency)。

¹⁵ 林裕順，基本人權與司法改革，新學林出版股份有限公司，頁353至頁354，2010年10月。

¹⁶ 陳愛娥，行政組織法之基本問題，載：行政法(上)，元照出版有限公司，頁346至頁385，2021年9月四版1刷。

參、犯保協會的三個圓—自我·他人與情境

一、自我部分¹⁷(犯保會部分)：被權核心價值·效能效率效益

「當一個人知道為何而戰，她就什麼都能承受。」

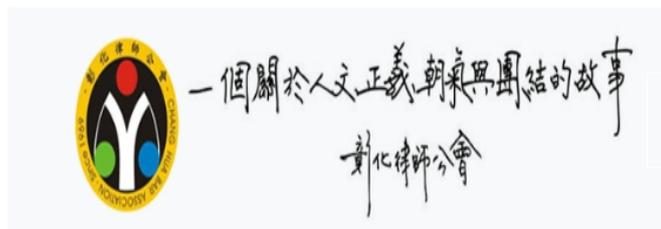
「回歸事物的本質，解決事物的實質問題，不要把事情複雜化。」¹⁸ (奧姆卡剃刀定律, *Occam's Razor, Ockham's Razor*)

(一)確立犯罪被害人權益保障價值：

犯保協會的主要任務—是什麼？

首先，當我們確立犯保協會的主要價值原則為「犯罪被害人權益保障」。當犯保協會深諳自我的「渴望」，這是「有意義」(meaningful, significant)的價值(value)。接著我們可以思考：犯保協會能不能有所謂「(幾大)核心任務」？能不能有三大任務？例如：「1. 被權保障；2. 公私協力；3. 被權倡議」¹⁹。再者，任務²⁰不能太多，任務如同選擇，當選擇過多的時候，除了組織可能會負載(overloading)外，我們也會因為玲瓏滿目—無從選擇。我們更是透過身分和選擇之間的反饋迴圈(feedback loop)達到平衡的狀態，亦即：如果我是這樣，我就應該選擇那個；如果我是這樣，我就必須選擇這個²¹。

其次，當價值確立後，任務設立後，便可以思考需不需要「slogan」？臻於價值與契合任務的「slogan」。這是自我的肯定，同時也是他人的印象(impression)。在社會經驗裡—We are family的中國信託、追求完美近乎苛求的Lexus、麥當勞都為你的麥當勞、只有遠傳沒有距離的遠傳電信、司法為民的司法院、公益代表人的檢察官，乃至於「簡



¹⁷ 本評鑑意見所提「自我」，此即指「財團法人犯罪被害人保護協會」。

¹⁸ 「用較少的心力即可做好事情，就不要浪費較多心力去完成。」林耀煌等三人，大人的心理學，易富文化有限公司，2020年1月初版五刷。關於奧坎剃刀(拉丁語：novacula Occami)，又稱簡約法則(拉丁語：lex parsimoniae)，請見 <https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E5%A5%A5%E5%8D%A1%E5%A7%86%E5%89%83%E5%88%80>(last visited: 2024/06/08)。

¹⁹ 本犯保業務評鑑報告所載：「二、組織目標規劃(三)核心工作：1. 權益保障 2. 公私協力 3. 專業發展」(見本犯保業務評鑑報告頁3)，似已有「任務」輪廓，但似應更為具體明確(めいかく)。例如：核心任務：1. 被權保障；2. 公私協力；3. 被權倡議。

²⁰ 這裡所稱的任務是指“task”，而非工作的“work”。

²¹ Sheena Iyengar, 沈慧芳譯，誰在操縱你的選擇，漫遊者文化事業股份有限公司，2011年。

約有效率，溫馨有正義」、「一個關於人文、正義、朝氣與團結的故事—彰化律師公會」²²。與此同時，有時候更可以考慮以手寫字體為之，因為手寫的字體有一種人的溫度。

因此，創立於1999年犯保協會的slogan是什麼？除了「組織本身slogan」外，乃至於「年度²³slogan」，是否需要？如果需要，slogan的發想，除了組織內的腦力激盪(brainstorming)外，更可以透過懸賞廣告方式，一則資訊來源則為廣大充實，二則順便宣傳犯保協會加深人民印象，或許也可併予政策評估(policy evaluation)。

"um die Täter kümmern sich alle, um das Opfer kümmert sich niemand!"
「犯罪嫌疑人大家都關心、犯罪被害人卻無人問津！」這是德國犯罪被害人運動非常著名的一句口號，而口號更是一種價值與精神。

(二)效能效率效益·簡化作業流程：

「妳需要多少時間？再問一次：妳覺得·妳需要多少時間？」
—答案是：『時間』可能永遠都不夠。」²⁴這是陳永儀博士在TEDxTalks演講名為《Breaking the power of guilt》的一席話²⁵。



我們時間永遠有限，只能在確立價值原則後，擬定政策方案(policy programs)，做好政策評估，乃至於政策執行。在有限的時間內，實現無限的理想。然而，無論政策形成是由上而下(up to down)或由下而上(down to up)，均應以經濟學予以政策評估。

如果可以理解前開所述，那麼或許得以應用計算式：「加、減、乘、除」—加一點溫馨、減一點作業、乘一點效率、除一點平安。「你做一件事，就是你做所有事情的方法」，請永遠記得一件事—我們缺的從來就不是加法，而是「減法」。

²² 請見彰化律師公會，<https://chbar.org.tw/>(last visited: 2024/06/08)。

²³ 犯保協會的年度 slogan 是什麼？包含但不限於：「犯保協會、五心總匯—同心貼心安心用心溫心」、「讓平安無所不在：犯保協會」等。信能有更好的犯保口號，無非臻於價值，契合任務—自我肯定與他人印象。

²⁴ 陳永儀，如何不讓人生留下遺憾？—Breaking the power of guilt, TEDxTaipei, <https://www.youtube.com/watch?v=snZ81lwjjw>(last visited: 2024/06/09)。

²⁵ 轉引自徐承蔭，開庭經濟學—我們首先是人，然後才是法律人，風傳媒，<https://www.storm.mg/article/5124232>(last visited: 2024/06/08)。

1. 評鑑報告簡化：

本犯保業務評鑑報告內容固然詳實，得以窺知犯保同仁們之用心，也花許多時間彙整與撰寫。然則，本犯保業務評鑑報告高達 96 頁(不含附件)，且 112 年度業務評鑑現場卷宗盒數高達約 96 個資料卷宗盒。凡此等情，是否均有必要，能否業務細節簡化等情，非無再事研求之餘地。再者，本犯保業務評鑑報告關於格式部分，或許也可以評估表格化，或者以年度行事曆的表格化呈現(present)，有助於閱讀者的理解，亦有助於同仁們的預備。

質言之，如同司法官，首先是人，然後才是司法官。沒有幸福快樂的司法官，就不會有溫暖而富有人性的司法²⁶。犯保人，首先是人，然後才是犯保人。沒有幸福快樂的犯保人，如何能有效提供犯罪被害人之權益保障？如果我們自己疲於奔工作，自己過得不幸福，如何讓顯在被害人(乃至於潛在被害人)過得幸福？

2. 簡化作業流程：

若以公共組織理論而言，組織層級過多，可能會妨害效率(inefficiency)²⁷。

(1)公文函稿部分：

依照業務評鑑觀察所見，已發文為例，見諸一份發文函稿，從承辦人、組長、督導、副執行長、執行長、顧問、董事長等，共計有 7 個層級；

(2)公文簽呈部分：

依業務評鑑觀察所見，以簽呈為例，見諸一份簽呈，自承辦人至簽准等，更共計有 9 個署押。

(3)公文量化統計：

犯保協會一年有多少收發文與簽呈？

首先，收文部分，若依「犯罪被害人保護協會收發文件數統計表」記載：以 112 年度為例，機關收文總計 2,121 件、單位收文總計 6,998 件。因此，若 112 年 365 天扣除休假日 116 天，工作日為 249 天，機關收文平均一天 8.51 件公文

²⁶ 王子榮、林奕宏、孫健智、黃奕超，血汗司法的制度解方—寫給未來司法院長的一封信，報導者，

<https://www.twreporter.org/a/opinion-overwork-and-human-resources-problem-in-the-judiciary>(last visited: 2024/06/08)。

²⁷ 類此觀點，吳凱琳編譯，時間浪費的最大元兇：無效率的組織運作，天下雜誌股份有限公司，<https://www.cw.com.tw/article/5057597>(last visited: 2024/06/11)。

收文，一天要辦理 6 件公文收文，單位收文件數平均一天 28.10 件，一天要辦理 28 件公文收文。

其次，發文部分，若以前開統計表記載：以 112 年度為例，機關發文計有 2,627 件、單位發文總計 563 件。因此，若 112 年 365 天扣除休假日 116 天，工作日為 249 天，平均一天 10.55 件公文發文，一天要辦理 11 件公文發文。

(4) 愛心發票為例：

再者，有愛心發票政策，此政策本無可厚非，立意甚善。然則，依業務評鑑觀察所見，以南投分會 112 年 1 月 10 日為例，10 時 30 分發票箱開啟清點紀錄表記載：164 張發票，現金 77 元，發票正本郵寄到總會，現金存到帳戶。再以 112 年 2 月份發票箱募集發票兌獎工作為例，期間為 111 年 9、10 月及同年 11、12 月。因此，作業流程可能略為：全國各分會同仁前往開啟清點人員 22 人、見證人員 22 人，發票正本郵寄²⁸到總會、現金存款到金融機構承辦人、總會清點人員 1 人、總會見證人員 1 人、對獎人員 1 人對獎及填具統一發票對獎紀錄表、覆核人員 1 人、簽呈撰擬及影印中獎彩色發票 1 人、然後簽呈核章不含承辦人共計 8 人，共計約 57 人次，共計募集 4,054 張發票，中獎發票 15 張，共計 3,796 元（已扣除印花稅 4 元）。我們用了包含但不限於上開成本及 57 人次（機會成本（opportunity costs）），募集發票 3,796 元。

誠然，二個小錢就是一個大錢、1 塊錢不嫌少，2 塊錢不嫌多，每一塊錢都很重要。然則，「政策規劃」（policy planning）之初，是否可評估「有形成本」（tangible cost）與「無形成本」（intangible costs）等？是否得以思考「成本效益分析」（cost-benefit analysis）等。

再者，時移勢遞，舉前開愛心發票為例，現已為「E化」（electronic）到「M化」（Mobilize）。因此，前開政策非不得政策評估，另「政策推介」（policy recommendation）財政部之電子發票整合服務平台，關於電子發票之載具其



²⁸ 另有郵局郵差、金融機構人員等之社會成本（social cost）等。

「捐贈專區」設定「5850²⁹財團法人犯罪被害人保護協會」為捐贈對象—使愛心發票的捐贈，更為有效能、效率與效益。

質言之，本來國家任務不以國家機關型態，而以財團法人型態，目的就是要提升效率，組織性質要彈性，不要官僚，但我們犯保總會卻有 7 個章、9 個章，往往比國家機關還多？我們可否反思：彈性與效率—在哪裡？

本評鑑報告意見略為：除建議「組織變革」(organizational change)外，更宜以專案通盤檢視—能不能更「簡化³⁰·行政作業」？

3. 提高人事待遇·提升本質學能

「沒有參與，不具權威。」³¹(no authority without participation)

依本犯保業務評鑑報告所載，犯保協會於 2023 年 12 月 31 日，總會實際員額為 14 人、各分會實際員額為 92 人，總人數為 106 人。其中下半年完成進用 40 人。2023 年下半年增加編制員額 46 人，而預計 113 年再增加編制員額為 68 人，總編制員額為 184 人³²。依此，如以 2023 年為例，犯保協會新進同仁佔全體同仁 37.73%。果此，犯保協會之新進同仁的教育訓練，乃至於組織文化(organizational culture)的形成，尤應 卓予研議是盼。

再者，提高人事待遇，提升本質學能。前者是指除提高同仁的薪資外，也包含在工作環境上的待遇，同樣是簡化作業流程。本評鑑意見，建議犯保總會評估釋放更多權責給分會承擔：例如請假程序等。亦即，依《財團法人犯罪被害人保護協會及所屬分會工作人員工作規則》第 35 條規定：「請假、休假應分別填具請假單或休假單，本會工作人員由董事長或其指定代理人核准；分會工作人員由主任委員或其指定代理人核准。但非因公務出國者以特別休假、婚假或例假日辦理為限並應陳報本會核備。請假、休假人員應報請指派人員代理其職務。」因此，分會同仁請假，依規到分會核准即可，至多按月層轉總會管理及彙整，不須還要經總會核准。然而，此僅係一個例子，重點在於任務分工、權責相符、相輔相成—類如中央與地方分權而治，各有自治事項。

²⁹ 犯保協會捐贈碼為「5850」，有多少民眾還不知道，實值推廣與週知。

³⁰ 我們最缺的符號：從來就不是「+」而是「-」。

³¹ 語出李長晏，國立中興大學法政學院院長。本人筆記。

³² 本犯保業務評鑑報告，頁 5 至頁 6。

復次，依本犯保業務評鑑報告所載關於在職研習部分³³：犯保協會於 2023 年舉辦許多在職研習課程，值得肯定。因此，如果這些寶貴研習課程，其中重點課程部分，能不能「留下來」，跨越時間與空間的距離，讓不同地的同仁或志工，乃至跨年度等情，經著作權人授權同意，或錄影下來，提供線上研習。既已花費資源與人力經費舉辦，或可盡量不要只一次性，而發揮最大經濟效益(benefit)。

最後，組織員工任職之穩定度與流動率，是一個企業組織的指標之一。因此，除前開所述建立犯罪被害人權益保障成為犯保協會之「渴望」³⁴(愛、接納、被認可、有意義的、有價值的、自由等)，具有價值原則，也宜一併注意任職同仁之 6 個渴望的滿足，而工作環境—避免過多繁文縟節，使組織文化「去官僚化」，形成新的組織文化，乃屬重要政策。從而，除人事申訴制度外，或可評估類如：問卷調查(匿名問卷)、焦點座談(focused interview)或深度訪談(in-depth interviews)等，一則重視同仁對於組織意見³⁵，二則有助於組織變革。

質言之，我們都應該反思：我們是不是花太多時間在「內耗」³⁶(internal friction)?—減法人生、簡化作業—我們都可以「時間有限，價值無限」。

二、他人部分：保障顯在被害人·連結機關團體

「梧高鳳必至，花香蝶自來。」

(一)保障顯在被害人：

關於保障顯在被害人部分，依本犯保業務評鑑報告頁 29 至頁 77 所載，類如：案件受理、被害人需求評估、被害人處遇服務，乃至於諮商及心理輔導等，著力甚深。

然則，「神は細部に宿る」(神藏在細節中)依本評鑑委員之個人經驗，曾於 2024 年間遇有一件重大刑事案件，當家屬們坐在警局哭泣時，我們犯保同仁欲上前自我介紹與說明業務，認真執事，直接站著與哭泣家屬說明，本屬無可厚非。只是—如果可以坐著，或蹲下來，與家屬視線平行³⁷，甚至先不要太快直接說明，

³³ 本犯保業務評鑑報告，頁 22 至頁 26。

³⁴ 如果一個組織是幸福的—誰·願意離開？

³⁵ 尤其是：哪些事是要一定要做的？哪些事是認為可以不用做的？而「讓員工能夠講也敢講」—這件事情很重要。

³⁶ 或許，我們都可以思考：「不要再請同仁『多做』什麼事，而是可以『少做』什麼事？」然而，餘裕時間與豐沛精力—高效率的執行(什麼事)?!

³⁷ 這點很重要。當我們的關係是平等的時候，我們彼此的空間與對話的模式，就很重要。只是，

可以先陪伴、遞送衛生紙，待家屬情緒穩定後，再行說明。亦即，或許可以：先觀察，再建立關係、陪伴，提供支持與協助，讓一切自然而美好。

質言之，關於建立關係與溝通技巧上，具體政策方案為類如：舉辦經驗交流、在職研習(含線上)、馨希望電子報³⁸等，以為AAR(after action review)，行動後學習機制)。

(二)連結機關團體部分：

「有關係，就沒關係；沒關係，就有關係。」

1. 國內部分：

依本犯保業務評鑑報告所載，犯保協會有與地方政府合作協處、參加網絡單位保護服務相關會議、地方性短時業務宣導³⁹、法扶基金會合作聯繫⁴⁰等。

依此，關於犯罪被害人權益保障，行政院及主管機關法務部於依犯罪被害人權益保障法第4、5及6條，召開跨部會會議時，似宜通知犯保協會一併與會，除攸關犯保協會之法定職掌外，復增加犯保協會之能見度，並使犯保協會與其他機關建立關係與連結，以活絡對外「公共關係」(PR, Public Relations)，發揮組織功能，以臻國家機關協力義務而保障犯罪被害人權益。

再者，依本犯保業務評鑑報告所載，似與其它團體和民眾之關係建立，可以再外展。類如：犯保聯盟、財團法人民間司法改革基金會、勵馨基金會、婦女救援基金會、全國律師聯合會等。具體政策方案為類如：舉辦跨機關團體的聯繫會議或共識營、合辦在職研習(含線上)，甚至舉辦研習活動，遇有可線上研習時，亦可評估開放一般民眾線上旁聽研習，除學生們外，復有社會大眾等，一是資源有效益，二能學習又成長，三可建立好關係，四會增加能見度，五有社會影響力(social impact)等⁴¹。

2. 國際部分：

在國際參與部分，以我國全國律師聯合會(Taiwan Bar Association)為

有時候常常看到探望臥床被害人的照片，常常是我們站著而被害人躺著，然後拍一張照。如果，當我們「蹲下來」與臥床者對話或拍照，這畫面有多「尊重」(respect)與「和諧」(accord)。³⁸ 馨希望電子報，此指電子報內容，也可以多一些關於犯罪被害人議題的「知識性」與「經驗性」的小教室專欄，閱聽人的對象可以是：顯在被害人、潛在被害人(社會大眾)及會務同仁等。

³⁹ 本犯保業務評鑑報告頁83至84。

⁴⁰ 本犯保業務評鑑報告頁49至51。

⁴¹ 一場研習，五大效益。因為我們思維可以是：「妳做一件事情的方法，就是做所有事情的方法。」

例，全律會甫於 2024 年 5 月 25 日以「Taiwan Bar Association」正式加入 International Bar Association（國際律師協會，IBA）而成為 IBA 國家層級會員（Full Member Organization）⁴²。

因此，作為國內最大的犯罪被害人權益保障專門團體，或亦可評估加入國際組織類如：「國際犯罪被害人組織」（Victims of Crime International，VOCI）⁴³等。此外，中央研究院法律學研究所（Institutum Iurisprudentiae Academia Sinica）將於 2024 年 10 月間舉辦國際學術研討會，將邀請德國學者到會研討，亦可評估共同協辦，並與該所及國內外學者交流，以建立關於犯罪被害人權益保障之機關團體的公共關係。

三、情境部分：犯罪被害人權益政策倡導・潛在被害人權益保障

「應該明白的是，崇隆的地位，並非來自職位—而是來自於作為。」⁴⁴

關於犯罪被害人權益保障，依犯罪被害人權益保障法規定，主管機關係法務部、保護業務則為犯保協會。而「『犯罪被害人權益保障之倡導』即宣導、倡議及研究」，依被權法⁴⁵為犯保協會之業務似應多所：政策形成、政策評估、政策推介及政策執行(policy implementation)。

(一)犯罪被害人權益保障之宣導—有效・宣導：

時至今日，關於宣導方法除應有成本效益分析觀點外，復應有 SWOT 分析方法，而現已為「E 化」(electronic)到「M 化」(Mobilize)。因此：

1. 電子化部分：

(1)網站⁴⁶部分：介面簡化與圖片化值得稱讚。惟若分類能否再予簡化與具有邏輯性？而「學術交流」：網站似停留在：20191005 精神疾病列管與法律問

⁴² 全國律師聯合會，全國律師聯合會加入 International Bar Association 之新聞稿，<https://www.twba.org.tw/news/53786d83-1b93-4a3a-bd8c-00f3da4e7754>(last visited: 2024/06/09)。

⁴³ 相關報導，請見 Media Release: First worldwide body supporting victims of crime, <http://www.allmediascotland.com/media-releases/66417/first-worldwide-body-supporting-victims-of-crime/>(last visited: 2024/06/08)。

⁴⁴ 陳長文、羅智強，法律人，你為什麼不爭氣？—法律倫理與理想的重建，遠見天下文化出版股份有限公司，2006 年 11 月 28 日。

⁴⁵ 犯罪被害人權益保障法第 15 條第 1 項第 5 款：「保護機構及分會應辦理下列業務：五、犯罪被害人保護之宣導、倡議及研究。」

⁴⁶ 財團法人犯罪被害人保護協會，<https://www.av.s.org.tw/>(last visited: 2024/05/30)。

題研討會，能否及時更新⁴⁷？「法規查詢」：有分類，是否能評估增設「搜尋」功能，以關鍵字搜尋相關法規；近期有無活動，可供一般民眾報名？也藉此增加與民眾互動等。

(2) 馨希望電子報部分：1. 字數會不會太多？圖文並茂為宜。2. 官樣⁴⁸筆觸偏多：類如有時得以第三人語法為文；3. 編輯專業部分：建議由具有專業編輯(editing)之部門，無論內部單位或外包處理。隨機以《我們LINKUS林口》⁴⁹為例，可資《我們AVS犯保》卓參；4. 增設大事記⁵⁰：讓讀者更快更有效率更理解—犯保協會·忙什麼？



(3) 犯保APP部分：除犯保Facebook功能效益⁵¹外，評估是否研發類如：犯保APP、官LINE、IG或Treads等，予以政策評估⁵²。

2. 預算編列部分：

就犯罪被害人權益保障之宣導，應予以評估為適足之預算編列，以符實需。要讓馬兒跑，也要讓馬兒吃草。

因此，關於犯罪被害人權益保障之宣導其評鑑意見為：有效·宣導。

(二) 犯罪被害人權益保障之倡議—積極·倡議：

犯保協會，作為全國最大犯罪被害人權益保障之最大專門團體，過往似乎較未見諸關於犯罪被害人權益保障法令的「倡議」。

舉司法院於2018年1月25日舉辦刑事訴訟法犯罪被害人訴訟參與制度公聽

⁴⁷ 是否因同仁們疲於繁文縟節而不及於此—值得省思。

⁴⁸ 為文結構多為：長官某某某+何時何地+如何如何。或許—可以不同的風格(style)。

⁴⁹ 《我們LINKUS林口》，https://issuu.com/linkou3490plus/docs/_vol.2_(last visited: 2024/06/11)—似乎這才是「編輯」(editing)。為便於閱讀理解，特轉QR-code，敬供卓參。

⁵⁰ 犯保協會的大事記，就是馨希望電子報的大事記、就是年度業務評鑑報告的大事記—你做一件事情的方法，就是做所有事情的方法。一件事·一份工·三重效益

⁵¹ 以犯保協會的臉書為例，約4,416按讚數。然本人「徐承蔭律師·與律師同行」，即約5,315按讚數；財團法人法律扶助基金會，約7.6萬按讚數；財團法人民間司法改革基金會，約5.8萬按讚數。財團法人犯罪被害人保護協會，Facebook，<https://www.facebook.com/avs0850>(last visited: 2024/06/09)。徐承蔭，徐承蔭律師·與律師同行，Facebook，<https://www.facebook.com/Justiceattonreyatlaw/>(last visited: 2024/06/09)。財團法人法律扶助基金會，Facebook，<https://www.facebook.com/legalaidtw>(last visited: 2024/06/09)。財團法人民間司法改革基金會，Facebook，<https://www.facebook.com/jrf.tw>(last visited: 2024/06/09)。

⁵² 不是一定要做，而是可評估要不要做。另外，前面所述關於電子發票捐贈發票(犯保代碼5850)乙節，亦可評估列入宣導。

會為例，當時司法院就該制度以公聽會(public hearing)徵詢各界修法意見，本人當時代表全國律師聯合會刑事程序法委員會出席，會議中以個人名義發表 2 至 3 次修法意見。然則，印象中並未見諸犯保協會就此於會議中，發表或倡議任何關於修法之意見。此外，關於犯罪被害人保護法，修法為《犯罪被害人權益保障法》，似亦未見諸犯保協會之政策主張是什麼？

因此，關於犯罪被害人權益保障之倡議其評鑑意見為：積極・倡議。

(三)犯罪被害人權益保障之研究—專門・研究：

犯保協會，作為全國最大犯罪被害人權益保障之最大專門團體，過往似乎較未見諸關於犯罪被害人權益保障法令的「研究」。

關於犯罪被害人權益保障之國家任務，主管機關因為法務部，然民間團體則為犯保協會。而法務部雖亦執掌犯罪被害人權益保障業務，然而其性質為司法行政，且在刑事案件上復有客觀性義務⁵³，在受委託行使公權力下，「只有」犯保協會才能「專門」為犯罪被害人權益保障為宣導、倡議及研究。況且，一個強大的民間團體，法令研究能力更應該超越國家機關。這才是一個民主國家應有的社會現象。國家機關比民間團體強，迭為集權國家的表徵。而儘管犯保協會在行政上為法務部所主管，然而在業務上卻應與法務部所平行，且為公私協力夥伴關係(Public-Private Partnership, PPP)—犯保協會應予獨立自主(autonomy)。從而，在組織上或可評估依被權法第 87 條⁵⁴研議成立「犯罪被害人權益保障法令研究委員會」。

因此，關於犯罪被害人權益保障之研究其評鑑意見為：專門・研究。

(四)犯罪被害人權益保障之自主—發言人・制度

「我開始在該放手時，讓部屬發揮，結果團隊績效反而變好。我做得更輕鬆，但我的影響力卻提升了。」⁵⁵

⁵³ 刑事訴訟法第 2 條參照。

⁵⁴ 犯罪被害人權益保障法第 87 條：「保護機構及分會依業務需要，得設各種專門委員會，提供諮詢意見或協助規劃、執行犯罪被害人權益保障業務。」、「前項專門委員會，由保護機構及分會依業務性質及諮詢議題，邀請具相關專門學識、實務工作經驗者參與之。」

⁵⁵ 陳茂雄，薩提爾的自我覺察練習：學會了，就能突破內在盲點，達成人生目標，天下雜誌股份有限公司，2020 年。類此概念為：「拓展擅長的，就能提高不擅長的 (Excel in things that you are good at, and other things will fall in line.)：放手讓孩子鑽研擅長科目，增強學習上的自信。」陳美齡著，陳怡萍譯，50 個教育法—我把三個兒子送入了史丹佛，三聯書店(香港)有限公司，2017 年 12 月。

犯罪被害人權益保障係國家任務，委由犯保協會行使，本評鑑意見已多所提及。亦即，「法務部是法務部，犯保會是犯保會。」如何讓犯保協會「自主」(autonomy)是核心的問題。由是，在犯保協會組織上，除培訓公共關係部門具有撰寫新聞稿能力外，應增設「發言人制度」。先政策形成、嗣政策評估，效益略為：一則對於國內外重大犯罪事件發表自主意見、二則增加犯保協會能見度、三則與社會大眾及媒體朋友建立公共關係，四則保護顯在被害人之隱私權⁵⁶。而政策執行，則為近期犯保總會增設發言人，且應為犯保總會專任人員⁵⁷，中期則為各分會增設發言人等，亦加強各地方之公共關係建立。

肆、被討厭的勇氣？—我們首先是人。然後才是犯保人！

「只要『貢獻他人』這顆導引之星還在，就不會徬徨，做什麼都可以。」⁵⁸

犯罪被害人權益保障，憲法基礎係人民基本權(訴訟權等)、幸福追求權及國家保障義務。是項國家任務，由國家機關如法務部等主管，復委託犯保協會行使之。而揆其立法政策，以財團法人為組織型態，目的無非係去官僚化(DeBureaucratization)與「彈性效率」(Flexibility and Efficiency)，以臻犯罪被害人權益保障之價值原則。

本評鑑意見認為：如果我們可以正確認知，犯罪被害人權益保障之價值原則，以及之所以不由國家機關行使，而委由財團法人行使之制度目的，復由薩提爾的冰山理論及自我、他人與情境中平衡的一致性，乃至於公共組織的組織變革、經濟學上的成本效益分析及賽局理論的互動性強，就可以理解問題的根源—不在於「行為」(behavior)，而在於「思維」(thinking)。

從而，本評鑑意見，期待發掘問題的存在，探究問題的根源⁵⁹，解決問題的

⁵⁶ 論者有認，如增設發言人，可能會使犯罪被害人隱私權被打擾；但「適正相反」的是一正因有發言人(不論是告訴代理人或犯保協會發言人)之存在，在新聞自由與平衡報導(balanced report)，乃至於犯罪被害人的憲法保障之媒體近用權(the right of access to the media)，更可保障犯罪被害人之隱私權。白話來說，犯罪被害人可以透過代言人，而避免被打擾，甚至若有意見，可透過代言人而實現表意自由(freedom of expression)。

⁵⁷ 發言人，須深諳犯保協會業務與被權議題，乃至於受公共關係之專業訓練，自不待言。

⁵⁸ 陳茂雄，薩提爾的自我覺察練習：學會了，就能突破內在盲點，達成人生目標，天下雜誌股份有限公司，2020年。

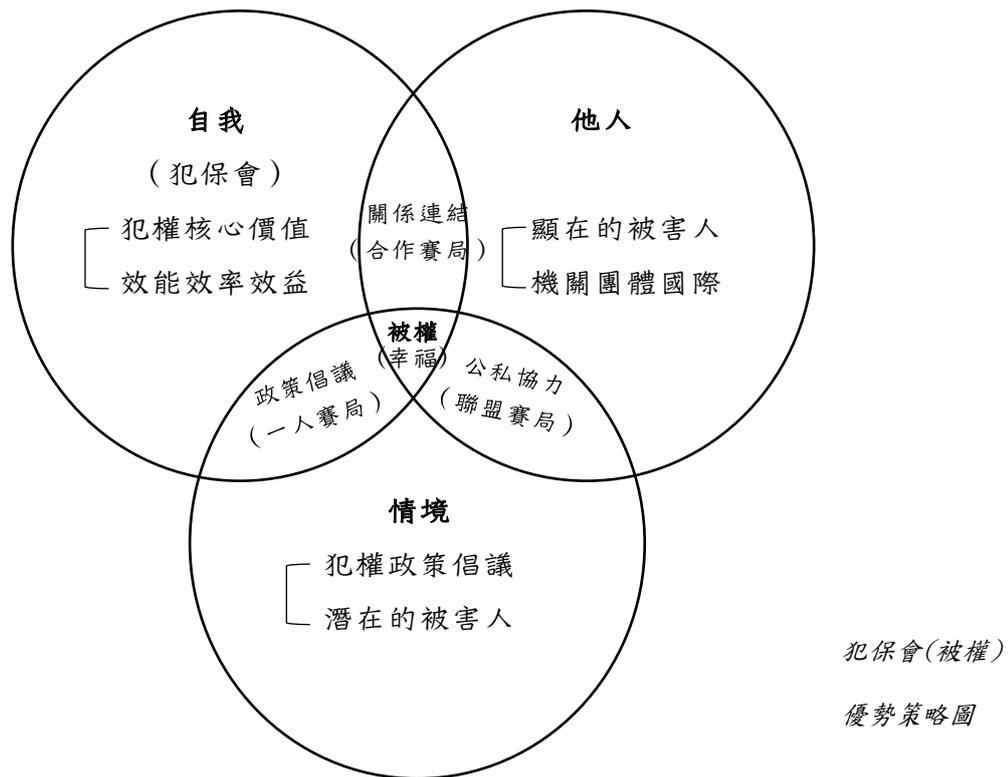
⁵⁹ 許文龍在《零與無限大》一書提及，在伊創業時，曾經有一回工廠大燒，一則一般人會追究責任，但伊卻喜愛探究原因。二則，伊曾說：「當大火還在燒，我腦海裡已經在想一件新的事情了。」、「有時候，是福還是禍，要看自己的心態。」、「你若能換個角度想，都會是轉機。」、「實在講，

有效，提出如開宗明義所述，被害人權益保障的核心策略或優勢策略是什麼？——我們可不可以「『只⁶⁰』做3件事」就「好」：

- 一、「自我」：被權核心價值與效能效率效益之價值原則；
- 二、「他人」：顯在的被害人與機關團體國際之關係連結；
- 三、「情境」：被權政策倡導與潛在的被害人之權益保障。

若「一個人」能獨立「自主」，她就能自尊自信，就會獲得幸福，從而發揮社會影響力(social impact)，也使身邊的人獲得幸福。一個人是，犯保協會也是。要使犯保協會脫胎換骨，除了制度的改變帶來文化的改變，但制度改變的根源是——思維的改變。

「我們缺乏改變生活形態的『勇氣』。」⁶¹「只要『我』改變了，『世界』就會改變。」⁶²——然後·幸福就來了！



所有的事情都存乎一心，都在你的觀念，能這樣想就會很輕鬆。」許文龍，零與無限大——許文龍幸福學，早安財經文化有限公司，2010年。⁶⁰ 簡約有效率·溫馨有正義。再次強調的是：「- > +」(減法比加法·來得幸福)；「x > ÷」(乘法比除法·來得有效率)。

⁶⁰ 簡約有效率·溫馨有正義。再次強調的是：「- > +」(減法比加法·來得幸福)；「x > ÷」(乘法比除法·來得有效率)。

⁶¹ 陳茂雄，薩提爾的自我覺察練習：學會了，就能突破內在盲點，達成人生目標，天下雜誌股份有限公司，2020年。當有一天，妳能被人討厭了！恭喜你，妳終於做自己了。同時，討厭妳的人——卻開始喜歡妳了！

⁶² 期待犯保協會的「改變」——在線等。

參考文獻

林裕順，基本人權與司法改革，新學林出版股份有限公司，頁 353 至頁 354，2010 年 10 月。

林耀焜等三人，大人的心理學，易富文化有限公司，2020 年 1 月初版五刷。

財團法人犯罪被害人保護協會，財團法人犯罪被害人保護協會 113 年度業務評鑑報告，2024 年 5 月 30 日。

洪文玲、徐承蔭，從《犯罪被害人權益保障法》論臺灣犯罪被害人保護機構角色與定位。

陳淳文、吳庚，憲法理論與政府體制，陳淳文、吳庚，頁 120 至頁 124，2021 年 9 月七版。

陳愛娥，行政組織法之基本問題，載：行政法(上)，元照出版有限公司，頁 346 至頁 385，2021 年 9 月四版 1 刷。

許文龍，零與無限大—許文龍幸福學，早安財經文化有限公司，2010 年。

陳茂雄，薩提爾的自我覺察練習：學會了，就能突破內在盲點，達成人生目標，天下雜誌股份有限公司，2020 年。

陳長文、羅智強，法律人，你為什麼不爭氣？—法律倫理與理想的重建，遠見天下文化出版股份有限公司，2006 年 11 月 28 日。

陳美齡著，陳怡萍譯，50 個教育法—我把三個兒子送入了史丹佛，三聯書店（香港）有限公司，2017 年 12 月。

Sheena Iyengar，沈慧芳譯，誰在操縱你的選擇，漫遊者文化事業股份有限公司，2011 年。

王子榮、林奕宏、孫健智、黃奕超／血汗司法的制度解方——寫給未來司法院長的一封信，報導者，

<https://www.twreporter.org/a/opinion-overwork-and-human-resources-problem-in-the-judiciary>(last visited: 2024/06/08)。

日本《憲法》第 13 條，請見 E-Gov 電子政府法令檢索，

http://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=321CONSTITUTION&openerCode=1 (last visited: 2024/6/08)。

全國律師聯合會，全國律師聯合會加入 International Bar Association 之新聞

稿，

<https://www.twba.org.tw/news/53786d83-1b93-4a3a-bd8c-00f3da4e7754>(last visited: 2024/06/09)。

吳凱琳編譯，時間浪費的最大元兇：無效率的組織運作，天下雜誌股份有限公司，
<https://www.cw.com.tw/article/5057597>(last visited: 2024/06/11)。

找到問題的根源，是高效解決問題的方法，

<https://www.facebook.com/watch/?v=3590264307928715>(last visited: 2024/06/06)。

財團法人犯罪被害人保護協會，<https://www.avs.org.tw/>(last visited: 2024/05/30)。

財團法人犯罪被害人保護協會，Facebook，

<https://www.facebook.com/avs0850>(last visited: 2024/06/09)。

財團法人民間司法改革基金會，Facebook，

<https://www.facebook.com/jrf.tw>(last visited: 2024/06/09)。

財團法人法律扶助基金會，Facebook，

<https://www.facebook.com/legalaidtw>(last visited: 2024/06/09)。

陳永儀 May Chen，如何不讓人生留下遺憾？—Breaking the power of guilt，TEDxTaipei，<https://www.youtube.com/watch?v=snZ811wvjw>(last visited: 2024/06/09)。

徐承蔭，開庭經濟學—我們首先是人，然後才是法律人，風傳媒，

<https://www.storm.mg/article/5124232>(last visited: 2024/06/08)。

徐承蔭，徐承蔭律師·與律師同行，Facebook，

<https://www.facebook.com/Justiceattonreyatlaw/>(last visited: 2024/06/09)。

奧坎剃刀，維基百科，

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%A5%A5%E5%8D%A1%E5%A7%86%E5%89%83%E5%88%80>(last visited: 2024/06/06)。

解決問題，維基百科，

<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E8%A7%A3%E5%86%B3%E9%97%AE%E9%A2%98>(1

ast visited : 2024/06/06)

彰化律師公會 , <https://chbar.org.tw/>(last visited : 2024/06/08)。

Media Release: First worldwide body supporting victims of crime ,
<http://www.allmediascotland.com/media-releases/66417/first-worldwide-body-supporting-victims-of-crime/>(last visited : 2024/06/08)。