

出國報告(出國類別:進修)

重大刑案偵查流程之管理

服務機關：臺灣高等法院臺中分院檢察署

姓名職稱：姜麗儒 檢察官

派赴國家：美國

出國研究期間：100年10月1日至101年9月30日

報告日期：102年1月21日

摘 要

報告人現任職於台灣高等法院台中分院檢察署檢察官一職，於民國 99 年經法務部推薦至行政院參加『行政院選送 100 年度優秀公務人員赴國外進修』之初審與口試審核通過。嗣經行政院核可同意於 100 年 10 月 1 日至 101 年 9 月 30 日期間，在美國西雅圖城市大學（City University of Seattle）進修 MBA 管理學學位，一年期間進修 9 學科共計 27 學分，而該 9 學科包括『專案計畫與決策之擬制程序』、『競爭策略管理學與應用』、『溝通技巧管理學』、『資訊管理學』、『財務管理學』、『財務管理之應用』、『法律與國際資源整合管理學』、『人力與系統於組織之應用管理學』、與『市場行銷管理學』等學科。

報告人經行政院核定之出國報告題目為『重大刑案偵查流程之管理』，是本報告係將本人一年來於前開 MBA 管理學院所進修科目之學習與心得，加以擇要、分析與彙整，並運用於我國檢察官刑事案件偵辦流程中，文中提及如何精簡檢察官辦案流程，並將有限之檢察人力、資源與成本等發揮到極致，以期偵查案件進行之利害關係民眾，在刑事案件調查之爭執過程中，得以將爭議迅速釐清且獲得公平、公允、快速之對待；又本篇報告係架構在現今全球化風潮席卷下，檢察機關應思考將可利用之全球辦案資源、資金、辦案機構、與辦案人力等，加以共享、流通與整合，以建立跨國刑案偵辦合作機制之模式；再偵查機關與其他執法機關，因情資重疊，而往往發生踩線之衝突時，是如何化解立即而棘手之衝突，並以營造雙贏格局（win-win strategy）等，均事涉溝通技巧之掌握與運用，是偵查機關對於溝通技巧之學習，已屬刻不容緩的議題。另身居 21 世紀資訊科技日新月異之世代中，以新思維將新科技運用於偵查流程中，而有關於雲端運算(CLOUD-BASED COMPUTING)、視訊科技(VIDEO CONFERENCING)、POS(POINT OF SALE)軟體等運用於偵查管理流程為論述，並適時排除民怨，以提升人民對檢察業務之信任與信心，重振政府司法威信，以落實政府施政讓民眾有感之目標。是本報告共分五大篇論述，依序為『第一篇 從管理學談專案偵辦之管理』、『第二篇 論跨國毒品偵辦合作機制之建立與全球資源之整合』、『第三篇 偵查機關與其他執法機關衝突之溝通』、『第四篇 視訊會議科技於偵審程序之運用』與『第五篇 雲端科技在檢察業務之運用』等。

另本人得以順利在美國完成為期一年 MBA 管理學之進修，首先要感謝我們法務部的推薦，並一路提攜我的臺灣高等法院臺中分院檢察署主任檢察官朱朝亮、檢察長陳榮宗、職務代理人檢察官李慶義、全體檢察官同仁、出國進修學校申請推薦人法務部政務次長陳守煌與澎湖地檢署檢察官吳巡龍，人事行政總處人事長黃富源教授（本人導教授）、范祥偉處長、承辦人林時宇先生、吳欣婕女士等人之鼓勵、支持與協助。

目 次

第一篇 從管理學談專案偵辦之管理-第 6 頁

- 一、撰寫目的
- 二、專案管理學在偵查程序中運用之說明
- 三、偵查庭開庭前，前置作業之準備與探討
- 四、偵查庭開庭中，進程序之注意事項
- 五、偵查終結後，需關注之後續問題
- 六、具體建言
- 七、結論-心得

附錄

第二篇 論偵辦跨國毒品案件合作機制之建立與全球資源之整合-第 17 頁

- 一、摘要
- 二、研究動機與目的
- 三、個案事實介紹與偵辦過程說明
- 四、個案偵辦後續發展與國際緝毒機關合作之連結
- 五、面對全球化走私毒品模式之新挑戰
- 六、全球資源整合下合作辦案機制之建構
 - (一)、全球化情資整合與個案檢討
 - (二)、國際偵查人力之有效整合與個案檢討
 - (三)、高科技器材運用之整合與個案檢討
 - (四)、與跨國銀行溝通模式之建立並個案檢討
 - (五)、偵辦經驗、技巧與訓練之分享
- 七、結論與具體政策之建言

附錄

第三篇 偵查機關與其他執法機關衝突之溝通-第 31 頁

- 一、 研究動機與摘要
- 二、 案例背景說明
- 三、 爭端解決之目標
- 四、 機構間爭執解決之原則
- 五、 爭執解決之步驟
- 六、 具體政策之建議-關於爭端管理，如何建立雙贏政策
- 七、 結論

附錄

第四篇 視訊會議科技於偵審程序之運用-第 41 頁

- 一、研究主題
- 二、研究動機
- 三、摘要
- 四、現行刑事訴訟法，對於視訊會議運用，於相關偵審程序法源之依據與說明
- 五、現行視訊會議於偵查程序之實務運用
- 六、視訊會議科技之定義
- 七、視訊會議科技運用之優點
- 八、視訊會議科技運用之缺點
- 九、視訊會議科技之運用於偵審程序之說明
- 十、在偵審程序中視訊會議科技之運用時，所顯現之法律爭執
- 十一、在偵審程序中視訊會議科技之運用時，最核心之法律爭執問題
- 十二、結論與具體建言

附錄

第五篇 雲端科技在檢察業務之運用-第 55 頁

一、研究主題與動機

二、摘要

三、雲端科技在 CRS (Customer Relationship System) 為民服務之運用

四、雲端科技運用之優勢

五、雲端科技在運用時之缺憾

六、雲端科技在司法機關運用面向之探討

七、將 POS 資訊科技，運用於偵查案件管理流程中之控管與監督

八、利用雲端科技強化我國偵查機關服務提升民眾信任

九、結論與具體建言

附錄

本 文

第一篇 從管理學談專案偵辦之管理

一、撰寫目的：

刑事案件之偵查始末，就是案件管理之運用。從案件發覺、情資蒐集、有效證據整理、強制處分之採取、掌握可資利用之辦案資源（包括其他執法單位之專業人員與偵辦儀器等）、偵查庭釐清法律與事實之爭點、傳喚相關涉嫌人、被害人與證人等之先後順序、偵結案件提起公訴時，有罪判決之評估、偵辦過程發生突發事故之應變措施等，均與管理學之運用息息相關。把重大偵查案件，當成一專案來管理，期能發揮專業、準確、迅速與民眾信賴等效能。是對於管理學知識之運用，對於檢察官而言，檢察生涯上一門必須學習之科目。

根據我國法務部統計處最新『新收檢察案件』統計數據，於民國 100 年全年度，全國地方法院檢察署總新收案件（包括偵字、執字及其他案件）共計 1,917,535 件；其中偵字號案件有 400,884 件，505,008 人（附註一，法務部統計處，法務統計重要指標，2012）。是『檢察案件終結』件數，共計 400,893 件，508,257 人，而其中依通常程序提起公訴之案件有 111,005 件；聲請簡易判決處分之案件有 100,778 件；依職權不起訴處分有 8,787 件；因罪嫌不足而為不起訴處分之案件有 168,939 件；另緩起訴處分之案件有 49,442 件，再他字號簽結案件有 69,306 件（附註二，法務部統計處，法務統計重要指標，2012）。

又依計法務部統計處 100 年年底統計，現地方法院檢察署檢察官共有 1144 人，其中 21 人為是檢察長（附註三，法務部統計處，100），另依據該處 97 年統計『檢察官依法實施偵查、提起公訴、實行公訴、協助自訴、擔當自訴及指揮刑事裁判之執行；97 年地方法院檢察署新收檢察案件（包括偵查、執行及其他案件）192 萬 2,737 件，其中最主要之偵字案件計 40 萬 8,082 件。、、以實際辦案人數來計算平均辦案件數，97 年地方法院檢察署每一檢察官平均每月辦理檢察案件 223.2 件（其中主要之偵字號案件平均每月辦理約 73.0 件）』（附註四，法務部統計處，檢察官辦案績效及負荷統計）。

是依據前開數據統計顯示，現今我國地方法院檢察署檢察官每人每月刑事案件約有 220 餘件需處理，其中偵查案件平均占約有 75 件。而依每月有四週共 22 日上班時間來計算，一位檢察官每日平均需偵結 3.4 件偵查案件，始能有效達每月月底收支平衡之目標（收受新案與偵結案件件數之平衡）。易言之，檢察官一個月若有 75 件新收偵查案件，到每月月底結算時，至少也要偵結 75 件之偵字案件，始能達新收案件與偵結案件件數相平衡之目標。若稍有懈怠，未結案件將如洪水般暴漲，令人憂心，此外檢察官亦要承擔每月受各地檢署統計室催辦之苦。

報告人曾於台灣高雄地方法院檢署擔任偵查檢察官一職近 11 年，服務之 11 年間，偵查案件自最初民國 82 年每月新收約 6、70 件，到民國 93 年暴漲至每月

約 125 件，但始終能避開統計室催討辦案之苦，而未結案件數也一直維持一個相當理想的數據，且均能維持相當高的辦案成績。事實上，報告人對案件偵辦在流程控管上，在當時即有一套辦案流程計畫與些微策略運用。

撰寫本文『從管理學談專案偵辦之管理』之目的，係要將本人一年來在美國西雅圖城市大學進修 MBA 管理學中，將所研習的 Project Management 專案管理學、策略應用學 Business Strategy 等學習，加以擇要運用，並與本人十餘年在地檢署偵辦偵查案件之心得，一起彙整後之經驗與知識加以統合分享，以期能提升我國偵查品質，保持偵查速率，實現公平正義使命，並達排除民怨、減少民怨，讓民眾有感政府司法機關人員之辦案用心，從而以提升政府司法威信為目的。

二、專案管理學在偵查程序中運用之說明

偵查檢察官於新收新案當日，即應判定新收案件之屬性，係屬輕微案件（刑法第 61 條案件）抑或重大案件（貪瀆、槍枝、毒品等社會矚目或嚴重影響治安案件）。若係屬重大案件，從開始進行調查到結案，當成一個 project（專案執行計畫）來對待，首先就 project management 之核心重點加以說明，包括：

（一）. 專案執行前之定位與策略規劃-在專案執行前，本需擬制專案總攬 project overview，其中包括就問題陳述（problem statement）、專案（計畫）定義（project description）、專案目標與目的（project goals and objectives）、專案範圍與工作細則（project scope, WBS-work breakdown structure）、關鍵成功因素（critical success factors）、假設（Assumptions）、限制、拘束（constraints）（附註五 ERIC VERZUH, 2008, p .441）。換言之，檢察官對於欲偵辦之特定對象、特定犯罪情事、欲採取之偵辦作為其步驟、方向與範圍、偵辦之目標與完成之成效、突破瓶頸關鍵、辦案先天與後天環境之限制等，需加以定位並擬制其相關因應策略。

（二）. 專案之執行計畫-在專案之執行計畫中，包括專案授權機關與工作里程碑（project authority and milestones），授權資金與計畫預算運用（funding authority and project budget）、專案監督權責單位（project oversight authority）及主要專案完成任務里程碑及危險控管分析(major project milestones risk analysis)（同附註五）。質言之，檢察官於專案之執行計畫中，對於偵辦之權責單位、偵辦工作進度完成時間、可為運用之資金與資源、突發事故應辦計畫等，均需於執行計畫中明載。

（三）. 專案執行中具體計畫之擬定-關於具體計畫之擬定，包括專案組織（project organization），專案結構（project structure），先後完成路徑（critical path），進行期間與估算（duration & estimate），角色扮演與責任

分配 (role and responsibilities) 責任程度區分 (responsibility matrix), 專案實行人員與資源, 其中資源之運用, 包括人力資源、儀器設備資源、資訊系統資源等 (project facilities and resources, resources including human resource, material/equipment, information system) (同附註五) 並預估花費時間與成本評估 (time estimate & cost estimate) 亦即該專案或計畫之完成, 需花費多少時間, 並有編列多少之成本, 均需事先加以估算 (同附註五)。質言之, 檢察官在擬制專案之具體計畫時, 需對於專案執行 (task force) 團隊人員 (team worker) 及機構、偵辦步驟先後順序、特定偵辦作為時間花費之評估、各偵查小組欲進行之對象與標的、整件偵查案件偵結所需花費之時間、成本、與可資源用之資源等, 需於執行計畫中具體擬定與載明。

在專案管理學 Project Management 之運用過程中, 有所謂黃金三角, 包括時間 (time)、範圍 (scope) 與預算 (budget) 三要素。報告人認為, 對偵查檢察官而言, 在每一個偵查案件進行中, 也有所謂的黃金三角, 即所謂時間限定 (time), 即辦案期限需精準把握, 檢察官天生使命有著與時間賽跑的性質, 因為遲來的正義, 已經不是正義。當人事已非, 事過境遷, 始將偵查案件偵結, 對於受有冤屈之被害人或家屬而言, 在精神與時間的等待上, 都是一總痛苦十分的煎熬, 是同理心 (put yourself into other's shoes) 的對待, 也是檢察官辦案時著實應有的修為。其次要說明者為範圍 (scope), 辦案並不是沒有底線、沒有範圍, 而應著眼於特定犯罪人、事、與物, 即以犯罪構成要素之相關連犯罪事實為偵查範圍, 切記, 莫逾越偵辦之法律事實, 否則將有辦案辦到開花, 而無法收拾之結局。這絕對是辦案的一個大忌。另要說明者為資源 (resource), 即辦案之資源, 包括資金 (budget, 例如鑑定費用額度) 與資源 (有何其他辦案單位資源可以整合運用或分享, 例如於承辦複雜之經濟、洗錢案件時, 可能需藉助行政院金融監督管理委員會專人之專業協助。又如查緝貨櫃走私案件, 貨櫃夾縫中是否夾藏毒品, 則需調借保三總隊大型高密度 x 掃瞄車等偵測儀器設備) 與資訊運用等 (例如, 特定資訊系統可以協助辦案並簡化辦案流程, 例如公司工商登記資料、戶役政資料、入出境資料、就醫資料等, 為於該等資料之使用時, 亦當遵守個人資料保護法之相關規定)。

檢察官在啟動偵查案件之調查前、進行調查過程中與偵查終結後, 若能擇要將前開相關專案管理學 project management 理論於偵辦案件過程中加以運用, 相信將能達偵查程序精緻化目標, 並充分有效運用現既有資源、資訊與資金, 且能嚴格控管每一偵辦程序之步驟、流程、速率與正確性。

至於該如何將前開相關連理論之精髓與步驟, 運用於偵查案件之調查程序中, 則分段說明如后。

三、偵查庭開庭前，前置作業之準備與探討

檢察官於偵查庭開庭前，是有特定前置作業需加以預先準備，分別說明如後。

(一)、訂定第一次偵查庭開庭日期：檢察官於新案分案當日，宜迅速閱卷並訂定第一次偵查庭開庭日期。而傳喚相關人到庭日期之計算，本當以相關人住居所在地與法院之距離，考慮是否有就審期間需合併計算之必要，並預估被傳喚相關人得以合理、有效收受傳票日期為合理之計算。另傳票之送達當然要合法，除依照刑事訴訟法第六章送達規定外，並準用民事訴訟法之相關規定（刑事訴訟法第六十二條）。

(二)、閱卷：在每次開庭前，閱卷是必要且關鍵之步驟，只有充分之閱卷，始能對系爭相關人（例如被告與告訴人或證人）所爭執事項，能有一概括、全貌性的瞭解。是第一次閱卷，可謂承辦檢察官與案件相關連案件之人、事件與物（標的）之第一次接觸，需細心且仔細看完每一行、每一字，案件相關人之主要爭執、訴求與主張。切莫以跳躍式的選擇閱卷，否則，屆時開偵查庭時，因不完足之準備，必然會於偵查庭中顯露不安，則將讓被傳喚到庭之相關人失去對執法者偵查能力之信心，而無法信賴未來偵辦之結果。

(三)、法律與事實爭點整理：此部份之準備，可引用前開專案管理 project management 中，關於問題陳述（problem statement）、專案計畫目標與目的（project goals and objectives）、專案計畫範圍與工作細則（project scope, WBS-work breakdown structure）。換言之，在閱卷時需整理案件之法律與事實爭點，可以以 memo，或以 note 之方式，整理於自備筆記，或利用便利貼，將之連貼於案卷中，待結案時再一併移除。當然，WBS-work breakdown structure 對於偵查檢察官而言，係以調查犯罪構成要件要素之相關連事實與法律適用為核心與方向。千萬不要將寶貴時間，花費在與案件無關連之情事上。

(四)、彙整辦案資源與整合其他執法單位之支援：在 project management 中，因專案執行所需，有關專案計畫實行人力與資源，其中所謂資源，包括人力資源、儀器設備資源、資訊系統資源（project facilities and resources, resources including human resource, material/equipment, information system）等整合，將之運用至偵查管理程序之中。偵查檢察官在第一次閱卷時，需培養對案件之敏感性，當案件複雜或社會矚目時，而需有其他檢察官或執法單位（例如法務部調查局、內政部警政署、或行政院海岸巡防署、財政部國稅局等）等之支援，或必要資源、儀器設備之需求時，應即刻報告所屬主任檢察官，以應付接踵而來

偵辦程序。另現今法務部檢察官網頁之單一窗口，即有相當豐富之辦案資源，於案件偵辦時即可加以適時之利用，例如戶役政系統、稅務資訊、信用狀況查詢等。

（五）、強制處分之適時發動：於偵辦發覺時，察覺有搜索、扣押證物，甚至逮捕係現行犯之必要時，除了需掌握執行之最佳時點外，對於事前情資之整合與有效證據過濾，均是搜索、扣押與逮捕程序發動前必須先洞悉之要項。

四、偵查庭開庭中，進程序，需注意事項

（一）、準時開庭：準時開庭，應該是院、檢一致之工作基本守則，也是普遍民眾對於司法機關之基本要求。是開庭當日，似應比平日上班時間提早半小時或一小時，到辦公室預作準備。另開庭當日，究竟有多少案件要開庭，因每一件案件難易不一，致每一案件需預留訊問時間之不同及案件進行順序排列等，本均需於開庭前預作估計。

另關於時間巧妙之管理（time management），對偵查檢察官而言，是需加以終身學習並運用的。是開庭當日，承辦檢察官亦需對於每一案件之進行，作好完善之時間控管。原則上，若是早上開庭，最好控制最後一件案件於中午十二點前結束；若是下午開庭，則將最後一件結束時間，控制在下午五點半以前。因逾越前開理想之開庭時間，除檢察官本人外，則需有一些相關同仁（team-worker）陪著同步開庭，例如書記官、法警、庭務員、錄事等人，另相對於在庭外準備開庭之等待民眾而言，因遲遲無法準時開庭，則將有不安或鼓譟之情緒，開始在法庭大樓間蔓延、圍繞。這些都是偵查檢察官應該避免的。

（二）、主控全偵查庭動向：偵查庭中，永遠要記住偵查檢察官是整個偵查庭中之主控官。案件如何開始、如何進行、是否有需鑑定事項、如何結束、傳喚相關人到庭何時詢問及其詢問之時間與順序等，均由偵查案件承辦之檢察官全權來加以排序與設計。莫讓傳喚之相關人，反客為主，誤導偵查應該前進之方向。是承辦檢察官自始至終，均需將主控權緊緊握住，以利案件之順暢進行。

（三）、開庭態度：不論檢察官或法官，以懇切開庭態度與平和語氣作調查案件，是近幾年來，我國司法改革亟需落實之重點，也是普羅民眾期待之要項。（在本報告第三篇有專篇論述）。開庭時，隨時做好情緒管理（emotion management），不要將自己情緒顯露於法庭案件進行之中，且控制好自己脾氣，不要因傳喚相關人之言語表達受刺激，而口出不當之言語，切實做到『懇切態度需始終如一，平和語氣貫穿全場』。另雖依規定，民眾於開庭時不得攜帶任何錄音、錄影器材，然因科技之進步，該等器材可能以鈕釦、特殊鏡片、或鋼筆等方式佯裝，而無法為察覺或偵測，違規之民眾可能將之攜往開庭，嗣後將偵查庭開庭實況，公諸於

世，若承辦檢察官有不當之言語或舉措遭公布或媒體披煤，除檢察官己身外，對於整個機關形象也屬嚴重的傷害，不可不慎。

(四)、爭點調查：所謂爭點調查，係指犯罪構成要件要素之犯罪事實與法律爭點，承辦檢察官可以採如專案管理 project management 中 WBS-work breakdown structure 之步驟，就前開爭點，以有邏輯、排序之方式，一一作爭點調查。需切記，案件進行中，無論是詢問之問題，或相關人之回答，若逾越必要範圍 (scope) 時，應本著案件調查主控官之地位，將調查方向迅速拉回系爭之核心事實與法律爭點。

(五)、步驟排序 (Critical path)：每一次開庭，欲進行之核心事項 (project milestone)，是需要步驟來加以管理的。哪些人是涉案關係人？哪些事項與調查爭點有關？何時展開搜索 (偵查庭前或後)？何時進行傳喚？何人是案件之關係證人？何時對之傳喚等，是需加以佈局，並為關鍵步驟之排序。另需預算與掌控並總計，每一步驟所花費時間。

(六)、時間估計預算 (duration & estimation)：因每一案件，難易不一，所需進行之偵查庭次數即有不同。是偵查檢察官需依臺灣高等法院檢察署所頒訂之辦案期限相關規定，加以緊密連接進行，預估需花費之總時間，並計畫在規定之辦案期限內，能將案件順利偵查完畢。

(七)、盡可能預作下次開庭準備：複雜之案件，往往無法於一次開庭中即能偵查終結，勢必排定多次庭期，是本人建議於偵查庭結束當時即當庭改期，並面告相關人遵守到庭時間，一則可以將偵查案件綿密且緊接的進行，避免無必要之延展，並有助於爭點調查記憶之連續，二則讓案件關係人，適時表達能配合開庭之期日，三則可以節省他日需花費時間為進行單之批註，並節省機關郵費之支出。

(八)、避免開庭之間遭攻擊，需隨時有防範意識之準備：因刑事訴訟法第 254 條第 1 項規定 偵查，不公開之。是偵查庭所進行之調查程序，是不公開的。換言之，在偵查庭中之相關人，除有承辦檢察官、書記官、法警，與相關傳喚人外，不會有不必要之人員在場。然，承辦檢察官在專注於系爭要項詢問相關人之際，亦需時時刻刻對於己身安全維護，當有防範攻擊之意識與準備。例如，數月前，即有女檢察官，於偵辦施用毒品案件詢問時，遭開庭之被告攻擊，幸閃避得宜，始免於受傷。另於數年前，也有被告於審判庭審理時，將開庭桌面上所放置之身份鐵製辨識座，突然丟向審理法官之憾事發生。

五、偵查終結後，需關注之後續問題

偵查終結後，需關注之後續問題，在專案管理 project management 之運用中，係屬危險分析與控管階段（risk analysis, control and monitor），甚至因情況之必要，需有危難或責難發生時之備案措施與因應計畫（Back-up Plan; Contingent Plan）。

按偵查檢察官之對於『偵』字號案件之偵結方式，計有起訴（經調查後，認有客觀事證，足認有犯罪嫌疑，而提起公訴）、不起訴處分（經調查後，難認有犯罪嫌疑）、職權不起訴（微罪不舉）、緩起訴處分（雖有犯罪嫌疑，然認以暫緩起訴為適當）四種；對於他字號之結案方式，計有簽分偵字案號，繼續偵辦，或因無任何犯罪嫌疑，而直接簽結。

檢察官雖將案件偵結，就偵查階段而言，似乎暫告一段落，然無可鬆懈的是對於偵結後續情況之發展，本當為一定程度之控管與監督，因該部分除涉及檢察官個人辦案成績之計算外，並攸關偵結結果是否妥適之探討、與辦案成績計算，偵辦過程之優、缺項目檢討，並為日後辦案之重要參酌，此等要項因攸關一般民眾對於司法機關辦案品質良好與否並觀感之建立。

（一）、『偵字』號案件經起訴，後續需注意事項：檢察官在整個偵辦案件之過程中，對於被鎖定之犯罪嫌疑人，是否有足夠客觀犯罪證據，以證明涉嫌人有犯罪嫌疑，本需有一番審酌與評估。若證據不足時，即應本著持平之態度，迅速為不起訴處分，而這也是經歷偵查程序傳喚與不安折磨之犯罪嫌疑人，所應得的對待。

然若承辦檢察官，本於客觀證據調查之後，認被告涉有犯罪嫌疑而提起公訴時，當案件繫屬於地方法院時，現各地檢署雖有公訴檢察官之編制於蒞庭中為論告，然偵查檢察官應當對於經起訴之案件在院法審理狀況，持續加以適度關注，並適時掌控該案件後續法院之審理結果。若法院判處被告有罪，似可初步肯認當初起訴被告時並無偏頗情事。然若經法院判處被告無罪，亦應探討遭無罪之理由。若認法院判決有理由，即應檢討當初提起公訴有何不妥之處，作為日後偵辦相類案件之借鏡。然若認法院判決不適法或無理由，則需針對判決結果，主動協助公訴檢察官共同研商上訴之客觀且具體理由。

（二）、『偵字』號案件經不起訴處分，後續需注意事項：案件經不起訴之後，需將不起訴處分書，合法送達被告與告訴人。將不起訴處分書送達證書回證，需一併存放於不起訴處分書之卷宗內。又關於不起訴處分書合法送達告訴人後，告訴人對之表示不服時，告訴人於接受不起訴處分後 7 日，得對之為再議之聲請（刑事訴訟法第 256 條第 1 項）。

另偵查檢察官需注意者，若案件係屬死刑、無期徒刑、或最輕本刑為三年以上有期徒刑之案件，因犯罪嫌疑不足，經檢察官為不起訴處分，如無得聲請再議之人，原檢察官應依職權逕送直接上級法院檢察署檢察長，或檢察總長再議，並通知告發人（刑事訴訟法第 256 條第 3 項）。

（三）、『偵字』號案件經職權不起訴，後續需注意事項：案件為刑事訴訟法第 376 條，所規定之案件，檢察官斟酌刑法第 57 條所列 事項，認為以不起訴為適當者，得為不起訴處分。（刑事訴訟法第 253 條），此即微罪不舉之不起訴處分。然需注意者，若有告訴人時，亦應循前開（二）之模式處理，將不起訴處分書，合法送達告訴人，以為告訴人若對之為不服之表示，而為再議案件之聲請。然若告訴人對於職權不起訴處分，於偵查庭中已表示同意時，則喪失再議聲請之權限。（刑事訴訟法第 256 條第 1 項後段）。

（四）、『偵字』號案件經緩起訴處分時，後續需注意事項：若案件係屬特定輕微案件（死刑、無期徒刑、或最輕本刑為三年以上有期徒刑以外之案件），檢察官斟酌刑法第 57 條所列事項及公共利益之維護，認為以不起訴為適當者，得為緩起訴處分（刑事訴訟法第 253 條之一第一項）。是告訴人對該緩起訴處分，亦有再議權限（刑事訴訟法第 256 條第 1 項前段）。檢察官處理處模式同上（二）方式。然若該緩起訴處分，於偵查庭中，經告訴同意，則告訴人喪失再議聲請之權限（刑事訴訟法第 256 條第 1 項後段）。

（五）、『他字』號案件，經簽分偵查案號，後續需注意事項：原『他字』號之案件，經調查後，認有具體犯罪情事與涉案人時，應迅即簽分偵字號案件繼續偵辦。原則上該簽分之偵字號案件，需由最初簽分者繼續承辦。然若案件相當複雜，或有專責承辦之股別時（例如重大涉貪案件或金融弊案等），應即報告所屬主任，或請求他股協助或簽准後由其他專股人員承辦。

（六）、『他字』號案件，經簽結方式結案，後續需注意事項：原『他字』號之案件，經調查後，認無有具體犯罪情事與涉案人時，應迅即簽結該案件。

需強調的是，切忌於案件查無犯罪嫌疑時，仍恣意將案件擱置而無結案之打算。因遭調查之相關人，無不時刻引頸期盼迅速知悉地檢署調查之結果，其不安與恐懼在日夜等待中無限蔓延，是承辦檢察官當即時給予涉案相關人適當答覆，此本屬檢察官應具有之基本職業道德。

又『他字』號案件，經簽結方式結案，並無發生任何如同不起訴處分之確定之效果，若他日有任何具體犯罪之積極事證時，檢察官管仍可重啟偵查調查之程序，並附說明。

六、具體建言-

偵查始末確實需以管理學知識為實務之操作，更要嚴格掌握時間（time）、範圍（scope）、與資源(budge & resources)三大要素於偵查程序的重要性。而每一個重大偵查案件，當成一個專案來看待與管理，對於相關情資之蒐集、證據價值之取捨、與強制處分之適時運用、案件之偵結流程與步驟等，均需加以嚴格控管。

又檢察官與法官在偵查與審判之過程中，依刑事訴訟法第 71 條、第 72 條、第 73 條、第 176 條之 1、第 97 條、第 228 條、第 236 條之 1 等相關規定，均需傳喚被告、被害人、告訴人、證人、鑑定人等相關人到庭說明、辯護與證述，以為法律爭點之釐清，是在個案偵辦時，承辦檢察官本得適時給予涉案相關人說明與辯護之機會，並據以為適法公平之偵查結果與裁判，始能贏得民心，讓民眾對於整個偵查與裁判過程心服口服，況司法服務之品質良莠與否亦是政府威信之重大考驗。是以傳票傳喚前開相關人到庭說明始末過程，均係執法機關人員與相關民眾為第一線且為一連串的溝通、接觸，開庭期間司法人員之問案態度與民眾觀感，當然是息息相關，又司法人員如何與相關民眾在開庭過程中能有一良好、適度之溝通，需為溝通技巧與情緒控制管理之學習。

然近年，因一些檢察官、法官在開庭過程中時，對涉案相關人為不當的噲聲或有不當舉措，均引起社會譁然，也引發相關司法改革者嚴重抗議與反彈，進一步傷害民眾對政府執政的信心，是不論司法院或法務部，均應正視該不當問案態度與舉措，所引致司法信譽的傷害，並迅即對所屬機關所有執法相關人員針對與民眾洽公時有關溝通技巧、問案態度等議題為再教育、再學習與省思，讓民眾得以感受政府提升司法品質服務之用心。

七、結論-心得

偵查檢察官是一個十足挑戰性的工作，每一天面對日益增加之新收偵查案件，當然存在相當大的工作壓力，實需有一步驟的循序順暢專案進行計畫與策略。又一個月以 30 日計算，扣除週休二日、內、外勤、與開庭之時間，檢察官所剩能自行支應關於繕寫書類、閱卷、整理爭點、準備開庭事項等之時間，是十分有限。

報告人認為，可以將每件重大偵查案件之視為一個獨立專案管理（project manage）來加以進行。另如何在一個相當有限之時間內，將堆積如山之案件，有效率的進行與偵結，除首重時間管理（time management）之外，採用 POS 資訊

科技(于後第五篇說明)，能順暢結案、保持偵查品質，且控管偵查速率、結果評估，並提高民眾對於司法的信賴。

又偵查程序之進行，檢察官除需嚴守現行刑事訴訟法規定之外，關於調查方向與爭點、進行步驟之擬定（偵查前準備與偵查中注意事項）、時序進展評估與預測（time-duration & estimation）、調查範圍（scope）、調查期間可得運用資源(resources)、偵結後續危險評估與危害預防計畫（contingency plan）等，均需加以緊密實行、結合與推動，期能建立一個既有效率與又有效能並品質之偵查流程與結果，讓民眾心中爭執之是非曲直，得以清楚且公正釐清、社會公平正義得以伸張、而偵查品質禁得起一再檢驗、亦能同時深獲民眾之信賴，並『對飽受冤屈、凌虐的當事人的苦痛，要有同情的心境，對當事人因初次涉訟所心生的無奈及恐懼要能感同身受』，以同理心態度，適度關懷涉案之相關當事人，以建立一個令民眾有深切感動之檢察機關。（附註六 檢視司法 司法人權促進會成立.2012）

司法服務是政府為民服務之重要環節之一，雖檢察官承辦之案件，因案由、案件內容複雜性（例如：重大貪瀆或毒品走私、金融弊案等）、或社會矚目等程度不一，而有所謂大小案件之分，然報告人認為，任何偵查案件，對於涉案之相關人而言，不論是啟動偵查程序之的告訴人，或被訴之被告等，甚至因傳喚而需到庭說明的證人等，都是『民眾心中永遠的大案與大事件』，渠等於訴訟期間之不安、恐懼、焦躁與等待，均需有賴承辦檢察官以同理心、同情心來同步加以感受，切莫以傲慢的態度與輕忽、刻薄的言語，對待案件相關人。否則，在資訊與媒體都相當發達的今日，檢察官之一言一行，民眾時時刻刻，均以超高道德標準來檢視，並以放大鏡來觀察，檢察官若有不當言語或態度而情況嚴重時，除將遭評鑑之外，對被評鑑之檢察官本人與整體偵查機關而言，均屬司法機關形象之嚴重傷害。（附註七 當庭責罵檢座遭評鑑免職.2012）

是承辦檢察官應秉持用心執法之心情，展現專業之素養、以持平與溫和之開庭態度與良好溝通技巧（報告人在本報告第三篇有專篇說明）並同情心、同理心，來進行手中的每一件偵查案件，以期再次提升民眾對司法的信賴與信心。

附錄

附註一．法務部統計處．法務統計重要指標（101年5月20日出版）.新收檢察案件．101年9月27日，摘取自：

<http://www.moj.gov.tw/public/Attachment/28171539362.pdf>

附註二．法務部統計處．法務統計重要指標．（101年5月20日出版）檢察案件終結件數．101年9月27日，摘取自：

<http://www.moj.gov.tw/public/Attachment/28171539362.pdf>

附註三．法務部統計處．法務部所屬各級檢察機關檢察官人數統計(100年年底)．101年9月27日，摘取自：

<http://www.moj.gov.tw/site/moj/public/MMO/moj/stat/gender/prost.pdf>

附註四．法務部統計處．檢察官辦案績效及負荷統計.(98年7月3日)．101年9月27日，摘取自：

http://www.lawtw.com/article.php?template=article_content&area=free_browse&parent_path=,1,2169,1481,&job_id=151031&article_category_id=2145&article_id=80332

附註五 ERIC VERZUH. The FAST FORWARD MAB in Project Management (Third Edition). (p. 441) Published by John Wiley& Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.(2008)

作者 ERIC VERZUH. MBA 前進管理學-論專案(計畫)管理。第三版。第 441 頁出版商 John Wiley& Sons, Inc., Hoboken, 紐澤西.(2008年)

附註六 檢視司法 司法人權促進會成立 . 中央社(10/05/2012) 2012年10月8

日參考自：網址

http://news.rti.org.tw/index_newsContent.aspx?nid=381926&id=1&id2=1

附註七當庭責罵 檢座遭評鑑免職(10/08/2012)。中央通訊社新聞.當庭責罵-檢座遭評鑑免職.於2012年10月8日參考自：網址

<http://tw.news.yahoo.com/當庭責罵-檢座遭評鑑免職-051216119.html>

第二篇 論偵辦跨國毒品案件合作機制建立與全球資源之整合

一、摘要

本篇偵辦跨國毒品案件合作機制建立與全球資源之整合，係以本人任職於臺灣高雄地方法院檢察署時所承辦之特定跨國走私毒品案件查緝過程，為探討藍本，並結合於 MBA 中所學 LAW AND ECONOMICS FOR GLOBAL BUSINESS 知識。又因科技之進步，全球化風潮已無所不在，對於跨國毒品之查緝，是面臨更新之挑戰，而建立與尋求理想之緝毒策略，實為當務之急。另本文亦提出對於現今快速成長之施用毒品、製造毒品、販賣毒品、與走私毒品等之因應對策。此外，對於全球化資源之整合，包括情資整合、偵辦人力資源整合、合作機制模式之建立、高科技器材之運用整合並與跨國銀行建立良好溝通機制等，期能從中建立一強而有效之跨國緝毒案件之偵辦技術，並能有一超越國界之全球化合作總部機構之建置，以為偵辦資源整合、偵辦技巧、偵辦經驗、與偵辦訓練等經驗分享。

二、研究動機與目的

根據法務部對於偵辦毒品案件之統計，在民國 98 年有 71,483 件案件經調查，其中施用毒品之案件計有 32,046 件。另民國 99 年 76,363 件案件經調查，其中施用毒品之案件有 29,328 件。於 94 年共計查獲 13,133、35 公斤毒品，其中包括 341、06 公斤第一級毒品海洛因與第二級毒品安非他命 1,728、56 公斤。又於 95 年共計查獲 1,992、7 公斤毒品，其中包括 203、486 公斤第一級毒品海洛因與第二級毒品安非他命 181、37 公斤。在 96 年共計查獲 1,634、7 公斤毒品，其中包括 137、67 公斤第一級毒品海洛因與第二級毒品安非他命 124、33 公斤(附註一.法務部毒品案件統計,101 年)。是相對於台灣僅二千萬人口與施用毒品、製造毒品、販賣毒品與走私毒品等件數相互以觀，毒品嚴重氾濫對台灣治安之維護，已造成重大之威脅，也是一不容漠視之問題，是政府對於毒品之查緝，本當有更積極策略來加以應對。

施用毒品、製造毒品、販賣毒品與走私毒品等案件，將引致許多相關連刑事案件的發生，其中包括竊盜、恐嚇取財、搶奪、強盜與殺人等重大影響社會治安之案件，是政府相關查緝機關，若即時建構理想對策與方針，始能有效打擊施用毒品、製造毒品、販賣毒品與走私毒品等案件之成長，並期能建立穩定之社會秩序。

我國政府對於毒品之查緝，已展開作戰之決策宣示，法務部並明訂毒品查緝之目標：積極抑制毒品之氾濫，行政院並以民國 94 年至民國 97 年，為毒品查緝年，展開一連串毒品查緝，以避免毒品濫用，要求偵辦機關徹底掃蕩毒品之源頭（供應者）並瓦解販毒與走私毒品組織，以期建立一個無毒品污染之優質環境，並呼籲全民加入反毒運動之列（附註二．緝毒政策未來方向與展望，101 年）。前開諸多宣示與作為，是我國政府對於毒品查緝的重大政策宣示與願景之期許。

本篇係以發生在我國之特定跨國走私毒品之查緝與偵辦過程為說明、檢討與建議，並架構在全球化思維下，討論如何運用並整合國際辦案資源與人力並擬定跨國毒品查緝因應對策等建言。

三、個案事實介紹與偵辦過程說明

於民國 91 年趙 oo，蔡 oo 與江 oo 等人，計畫自柬埔寨至台灣走私第一級毒品海洛因。首先該集團利用美金現金與支票，經由國際商業銀行之匯兌，在柬埔寨以美金 6 萬元之價格，賣進一批計 350 塊第一級毒品海洛因（共 26.23680 公斤）。旋該集團以挖空樹頭之方式，將前開毒品藏置在其中，並塗上與樹頭顏色相同樹漆，以掩人耳目，再以優良進口商之名義，將夾藏毒品之巨大樹頭以貨櫃走私入境台灣。

事實上，專案成員已於民國 91 年對於前開案件展開偵辦作業，該專組偵辦採北中南三地地檢署共同偵辦模式，承辦人共計有臺灣台北地方法院檢察署陳大偉主任檢察官、陳麗芬檢察官、台灣雲林地方法院檢察署林在培檢察官並臺灣高雄地方法院檢察署姜麗儒檢察官（本人），暨法務部所屬調查局、內政部警政署高雄航警局與海巡署等執法單位。

嗣專組人員於 91 年 9 月 25 日，在雲林縣三盛村蔡姓涉嫌人住處及其相關連處所，早已部署完畢，當前開樹頭抵達時，即逮捕嫌犯蔡 oo。旋於專組人員之策動下，蔡 oo 供出毒品來源，並令蔡 oo 透露其他涉嫌人訊息後，旋專組人員分別在雲林交流道查獲趙 oo，並於台中市逮捕江 oo。（附註三．臺灣雲林地方法院檢察署起訴書，91 年）。

破獲本件跨國販毒集團之最大關鍵，實歸功於專案成員與各單位查緝機關，均能摒棄本位主義，在共享情資、共同規劃與掌握先機之架構下同心協力，此案並已建立不同地檢署跨區共同偵辦毒品案件之合作機制與模式。

四、個案偵辦後續發展與國際緝毒機關合作之連結

該跨國走私毒品案件於起訴後，在台灣地區雖告一段落，但專組人員繼續與美國司法部緝毒署 DEA(Drug Enforcement Administration, United States Department of Justice) 為分析本件查獲第一級毒品海洛因確切來源，並進一步追查與掌握該跨國走私集團在國外之犯罪組織與分佈位置。本文之筆者即係該案件三地檢署其中之一偵辦檢察官，在美國司法部緝毒署 DEA 之贊助下（由該機關資助來回機票與生活費等）與法務部楊榮宗檢察官，共同代表出席 2003 年 5 月在美國波斯頓舉行第二十五屆國際亞裔組織犯罪會議 The 25th IA OCC(International Asian Organized Crime Conference)。於該國際會議舉辦期間，美國緝毒署高階專員馬雨霖先生特地於專案偵辦探討會議中，介紹前開案件之偵辦過程、查緝技巧、與經驗分享予來自世界各地查緝毒品之偵辦機關與會人員（包括世界各國與會之檢察官與查緝專員等）。會議持續一星期，該會議之進行，主要係針對分享諸國查緝毒品、人口販賣、與組織犯罪等案件之偵辦經驗、偵辦技巧與策略運用等，同時能與世界各國查緝機關與專員，建立日後跨國查緝毒品之聯繫管道、協助與合作（附註四。法務部函並與會證書）。

五、面對全球化走私毒品模式之新挑戰

按毒品之製造、販賣與走私等犯罪，均有其龐大不法利潤、秘密進行與快速犯罪行為等特性，是即便我國毒品危害防制條例第四條第一項明訂 製造、運輸、販賣、第一級毒品者，處死刑或無期徒刑；處無期徒刑者，得並科新台幣二千萬元以下之罰金。第二項 製造、運輸、販賣、第二級毒品者，處無期徒刑或七年以上有期徒刑；得並科新台幣一千萬元以下之罰金。另第五條第一項明訂 意圖販賣而持有第一級毒品者，處無期徒刑或十年以上有期徒刑，得並科新台幣七百萬元以下之罰金。第二項 意圖販賣而持有第二級毒品者，處五年以上有期徒刑，得並科新台幣五百萬元以下之罰金等，諸多嚴厲懲治之刑罰規定，似乎仍無法抑制販毒走私者之決心。

尤有甚者，在現今全球化紀元裡，因高科技產品發明與運用之下，使毒品交易之更加便捷、秘密、與快速。另一方面，毒品施用人口與日遽增，亦源於現代民眾在高度社會競爭下，身心有極大壓力時，往往因藉著施用毒品而能有一短暫、無限遐想、與鬆弛之片刻，使毒品之交易能隨時隨地瞬間完成，是對於該等犯罪之查緝有其盲點之存在。又同樣之是全球化紀元氛圍下，跨國毒品走私者，組織企業化，更善用高科技產品，縮短空間與時間之距離，作為彼此單一聯繫之用，並利用國際商業銀行匯兌之便利，作為洗錢管道，另利用高科技資訊聯繫作

為販賣毒品之便捷工具。從而，前開毒品犯罪之新型模式，對於查緝機關而言確實為一新挑戰與難題需加以面對與解決。

是如何制訂理想之緝毒策略以跨越困境；如何能在跨越國境之藩籬，有效制止與懲治真正毒品走私犯罪者；如何與國際緝毒單位接軌、聯繫與合作等議題，均是我國執法單位現所面臨的迫切、亟需決解的問題，有關當局本應即制訂有效打擊毒品犯罪之方針與對策。

六、全球資源整合下合作辦案機制之建構

(一)、全球化情資整合與個案檢討

按情資之蒐集，實係偵辦毒品犯罪之最初步驟，而蒐集所獲得之情資，亦需經相當之分析、評估與調查。情資來源有諸多管道，例如與偵辦案件過程中發覺另案、媒體之揭露、其他執法機關如調查局、海巡署、警政署等提供。然而，情資有時是真，有時是假（bubble or truth），如何判定其真假，亦需藉助多年累積之查緝經驗與專組人員之綜合研判。

舉例說明，報告人曾與專案小組本要查緝自泰國走私來台之毒品案件，待案件研判成熟時，報告人與專組人員在炎熱夏日趕至高雄碼頭某號港頭時，經一番調查後，僅發覺有一批可疑樹幹，旋以走動式 x 光機掃瞄後，並未查獲任何可疑事證，而該批樹幹某一枝樹幹上竟以噴漆寫道：『你知道我在這邊等你嗎？』等句，對於專組人員而言，該詞句挑釁意味極其濃厚，此應為進口商公司為將來欲利用該管道走私入境臺灣所為前置作業，即測試是否為安全走私管道動作。

跨國走私毒品犯罪組織者，常挾持其擁有豐厚資金、致命武器（例如槍枝）、全球網絡之建立等優勢，是專組人員於研判情資是否真實時，本當對走私集團成員、活動、地點、行徑、資源等，均需為一番之評估與調查。是對於所蒐集之情資，要如何整合、研析與調查，專組人員本應有策略來加以因應，而平時相關之訓練與研習，亦不可或缺。

以我國為例，我國日前與澳洲、波蘭與越南等國，已有制訂走私毒品等跨國犯罪案件情資交換與分享之相關協定，是我國政府有關當局，亦當以該協定為依據，本著積極與努力之態度，去建立簽約國間相互間之情資聯繫與司法互助合作管道，以期對於日後偵辦跨國毒品走私等犯罪，能為一有效之防堵與查緝。

（附註五 財政部專刊,90 年出版）。

另關於建立全球化情資之整合，不該僅局限於個案，應跨越國境之藩籬，建立全球化查緝犯罪合作辦案之網絡。以報告人所學與諸多之辦案經驗並國外文獻，有以下四點具體建言，可為參酌：

1、各國政府間，應建立司法合作查緝之聯繫管道，以為有效追緝萬國公敵的毒品犯罪。

2、各國政府有關執法單位，應該建立情資交換與分享之系統與網絡。

3、較富裕的國家，應以經濟贊助方式，幫助較貧困且以毒品種植為經濟來源的國家（例如泰國、緬甸與越南等國），並協助建立以高經濟活動（例如稻米、小麥等）為其維生之方式，以代替毒品之種植，以期能大大減少毒品原料之生產。實因若無實際經濟資助與協助，難期待該等國家放棄其主要經濟來源-即毒品原料之種植（附註六 Raphael, 2006）。換言之，經濟比較富裕之國家，對於較貧困國家為經濟之協助，使貧困國家從原來種植毒品原料之經濟模式，成功轉換成以種植正當（高）農作物之經濟方式為替代方式。是該等協助，對經濟較富裕國家而言，存在著相當的國際社會道義責任（global social responsibility）。另該受經濟資助之國家，亦願意以積極態度改種高經濟作物，並配合提供確切毒品走私情資，如組織成員與確實活動地點，以為前開經濟協助之回饋，如此，則能為日後有效追緝全球毒品之犯罪，收立竿見影之效果。

個案檢討

前開特定案例，我專組人員並無法即時與國際緝毒情資單位，如美國 DEA 人員，建立合作網絡，從而，對於柬埔寨境內相關犯罪成員與動向，均無法掌握，僅能以國內有限資源，盡力搜集為相關之研判，而有無法探看全貌之遺憾發生。是如何與國際情資單位，即時且無縫隙軌，當然有其檢討、加強與努力之空間。

（二）、國際偵查人力之有效整合與個案檢討

根據美國緝毒署 DEA 就其主要任務揭示，包括：係依據美國現行法規與實體規定，有效執行現行司法體系法規，於美國境內，查緝不法集團與組織，關於走私、製造等毒品犯罪，或以美國為最終走私毒品目的地；並推薦與支持非強制課程，其目標在於減少或削弱不法犯罪集團於境內與國際市場的不法實質控制。其責任包括在美國國會與大使館於政策指引之下，在美國境外與諸國有效執行緝毒相關單位，其目的在於整合與合作之架構下，與依據美國聯邦法律、各州法律與地方法規之執法機關，能為有效執行毒品案件之查緝，並超越地區管轄，並資源共享，以為增進潛在跨越州際與跨國界之查緝為目標。另為能掌握、控制與查緝

跨國毒品之犯罪情資與動向，並與聯合國 the United Nations、國際刑事警察組織 Interpol (Internal Criminal Police Organization) 等相類之組織，隨時保持緊密之聯繫（附註七 DEA 任務聲明，2012）。

另關於全球查緝人員人力之資源整合，專組人員應與提供協助國家，保持緊密連結關係，營造互助、互利之環境，同步並即時反應彼此辦案上之需求與協助，從而建立並宣示堅實之承諾，以建立相互信任與信賴之關係。

再就國際間各國緝毒機關之建置，以有無協調權限與是否係屬專責或兼任機構區分，計有三類分別為說明：

一、具有整和協調權力之專責緝毒機構：例如美國司法部緝毒署（DEA）及新加坡內政部中央肅毒局。美國司法部緝毒署（DEA）隸屬司法部，除毒品查緝外，關於麻醉、管制藥品及先驅化學物之督導管理，亦由該署負責，並依法可協調整合其他兼負緝毒之機關，例如司法部聯邦調查局、財政部海關及國稅署。該屬之建置，因權責統一，效能極佳。（附註八全球化下的我國緝毒工作）

二、不具有整和協調權力之專責緝毒機構：例如泰國皇家警察緝毒局、馬來西亞皇家警察緝毒局、越南警察緝毒局等。泰國皇家警察緝毒局，以緝毒為其任務，然無法有統合其他兼負緝毒任務之機關，至其執行之效能打折扣。（附註八 全球化下的我國緝毒工作.2006）

三、不具有整和協調權力之兼任緝毒機構：例如加拿大皇家警察、澳洲聯邦警察。緝毒任務雖為加拿大皇家警察任務之一，而全國約有緝毒專人一千人，然因其欠缺整合與協調權限，至其效能亦無法彰顯。（附註八 全球化下的我國緝毒工作.2006）

反觀我國緝毒單位之建置狀況，至今仍未設立具有整和協調權力之專責緝毒機構，而我國法務部調查局緝毒中心，在定位上較類似不具有整和協調權力之專責緝毒機構，實際專業緝毒人員有限，無法與具有整和協調權力之專責緝毒機構相比擬。現今我國緝毒單位有包括法務部調查局緝毒中心、內政部警政署刑事警察局、航警局、海岸巡防署、關稅局及憲兵單位等。然彼此基於競爭地位且合作關係不一，實務操作上異常發生相互踩線、搶案、偵辦資源重疊浪費之情事。是如何建置一統合之權責單位，有效打擊毒品犯罪，亦是有關當局應迅即面對與決解的問題（附註九.毒品問題與對策.2006.p.39）。

個案檢討

本案之情資來源，係來自其他案件之偵辦過程所察覺，並依案件之發展時序，展開一連串之監聽作業與調查程序，並無事先請求美國緝毒署 DEA 協助。而專組人員是採用最原始之查緝技術與有限之資源。然而，在逮捕相關涉嫌人前，已經花費相當寶貴時間、精力與成本。例如無法事先利用全球衛星定位系統之科技來鎖定於高速公路上行駛之可疑車輛，而需派多位偵查員實地於高速公路二側，一一檢視過往車輛。另對於該案件相關涉嫌人在柬埔寨所有的動向與活動，因時空之隔離，而無法知悉與掌握，致喪失可以更早查獲相關涉嫌人之先機。換言之，若能事先與美國緝毒署聯繫與合作，妥善運用美國緝毒署在柬埔寨之建置、情資系統、並高科技偵辦儀器等，則對於專組人員於該案之調查，必能有如虎添翼之成效，並進而能全面查緝相關犯罪組織，將之一網打盡。

（三）、高科技器材運用之整合與個案檢討

紅外線偵測高科技器材,例如 Raytheon BST, 能提供使用者, 自標的物 4000 公尺距離之遙, 一個既快速且清晰之影像。換言之, 該高科技器材之使用, 對於偵測之對象動向、車輛與其他偵測目標等, 均能與其周遭所處環境, 作一清楚之辨識, 更能在數秒之內, 標示出潛在可能的犯罪活動 (附註十、Raytheon, 2012)。此外, GS-08 Potential intelligent cell phone jammer, 該器材於使用時, 能涵蓋在半徑 70 公尺範圍內, 並有 5 條天線之設置, 去攔截 GSM, CDMA, 3 G, GPS, 衛星電話等 (附註十一、EC 51, 2012)。

個案檢討

本件蔡姓等涉嫌人, 自柬埔寨走私毒品入境台灣一案, 在查緝之過程中, 因查緝地點在雲林縣三盛村, 因該地係屬一相當偏遠之小村莊, 專案成員多人均早已部署在目的地及相關處所附近, 以隨時掌握最新涉嫌人可能動態, 與走私毒品運送至目的地等情況, 是偵測行動亟需極度謹慎、小心及低調, 稍有不當狀況之發生, 可能會引致涉嫌人敏感神經而導致全案前功盡棄的危險。在佈屬人力之過程中, 有一位調查處調查員所怖屬位置係在某民宅後院外, 該民宅男主人竟誤以為該調查員在後院覬覦其女主人, 而發生小爭執。雖該調查專員已於第一時間出示其服務證, 仍無法取信於男主人, 該調查員迅速再以無線電, 聯絡其他偵查員到場一起解釋後, 該男主人始能釋懷。又因深夜時分, 情況緊急, 也央求男女主人必須協助, 拜託不要走漏任何查緝風聲。該突發狀況, 幸虧即時處理得宜, 否則, 造成之後果, 可能致專案小組一、二年來披星戴月所有的查緝努力, 功虧一簣。

事實上該案之查緝過程，專案人員已佈屬多人，在涉嫌人可能經過之地區，包括高速公路收費站，並篩選可能涉案之車輛動向。然該等傳統之偵辦技巧，有著極大的缺點，因專案成員多人來去移動之行蹤，對偏僻之小村莊而言，極可能為涉嫌人所察覺，或任何相關涉嫌人之前哨站分子所發覺。

若本案專組人員，能及早找到合宜之至高點，並利用前開高科技偵測器材，例如 Raytheon BST, GS-08 Potential intelligent cell phone jammer 等，或更早與美國緝毒署即取得合作之契機，並借用其高科技偵測器材，則前開小插曲應可避免發生，且因有高效能科技器材之輔助，即可利用較少專案人員之參與，亦能達到相同成功順利破案之效果，讓偵辦效率達到極致。

（四）、與跨國銀行溝通模式之建立並個案檢討

本段落係要介紹二個國際機構，可為跨國案件偵辦時之運用，一個是國際調查機構（組織）the International Investigation Agency(IIA)，一個是美國緝毒署洗錢防制計畫 DEA、s Money Laundering Program。

前者 IIA 國際調查機構，在美國與瑞士等地區，均設立有著世界領導地位之銀行協會，對於全球大範圍洗錢作調查，業已行之多年。The International Agency(IIA)，有一獨特之連結，能鎖定全世界某一區域之資金流向。因此，若執法機關對於該機制能有一妥善之運用，即可掌握走私毒品者資金流向，並分析案件可能進行之流程與時序，而適時逮捕走私毒品者到案。又國際調查機構 the International Investigation Agency(IIA)，其所處理之範圍，包括財務調查、洗錢、逃漏稅、詐欺、走私之現金流向，並監視全球有問題之財務活動狀況等（附註十二、 IIA，2012）。

後者，即美國司法部緝毒署 DEA 建置之介紹，該執法機關係隸屬於美國司法部，其有著全球化辦公室的佈局，該機關現已散佈在全球六十二個國家，並有八十六個辦公室。關於 DEA（美國緝毒署）對於財務執行策略，在於以特定任務為其導向，並集中聚焦在於追溯現金之流向，以查明原最初提供國際資源與資金者，而該筆比可疑資金之流向，往往與隨後不法走私毒品活動，有其緊密連結之關係。換言之，以錢來追人，走私者與販賣毒品者，均因與該犯罪活動，而存有高利潤誘惑之動機。從而，在高利潤之引誘下，觸發犯罪者之最原始動機，與毒品交易最初的根源。因此，執法人員於毒品之查緝，對於資金往來流向之確實掌握與追緝，本應著力甚深，並將不法所得之贓款加以一併查扣。而美國緝毒署 DEA 關於不法資金流向之查緝，其目標係著眼於辨識該可疑資金流向之真正目的，並能適時阻攔將利用該不法資金，進行後續毒品交易之相關活動（附註十三、DEA，2012）。

個案檢討

本案之專案成員在案件偵辦過程中，為了能對於涉嫌者不法資金匯兌狀況有所掌握，起先曾前往為在臺灣之某國際商業銀行進行瞭解與關切，然專案人員抵達時，該某國際商業銀行承案人，以客戶隱私保護為理由，表現出極度不友善與拒絕之態度，致專案人員有承擔受阻之莫名壓力。然經過專組人員多方努力溝通與協調，該某國際商業銀行承辦人，始自原拒絕之態度，轉換成嗣後合作之立場。然而，這溝通之過程，對於專組人員已耗費時日。另若檢察官若能隨同前往為證據之保存程序，或能解決開前之窘境。

此外，專組人員若能與國際調查機構 the International Investigation Agency (IIA)，與美國緝毒署洗錢防制計畫 DEA Money Laundering Program 等，早日建立本案毒品查緝之合作機制，則前開尷尬既可避免，亦可事先掌握在柬埔寨資金最終流向與實際收取者等雙向情資，而非僅侷限於臺灣境內，只能對於資金匯出者為單向之掌握，而有遺珠之恨。

（五）、偵辦經驗、技巧與訓練之分享

國際犯罪防制策略 International Crime Control Strategy (ICCS)，在 1998 年 6 月第九章，關於強化國際合作及其法律規則，提及因國際化（全球化）特質，對於美國利益已有多方面威脅，是以建立國際準則、促進準則、承諾安全協定、合作機制運作模式、克服政治對立而抵抗合作機制之常態運作等，均攸關強化國際辦案合作機制建立，並為其法律明文之根據，係行政策略之核心。

美國位居區域與國際犯罪防制組織之領導地位，其已簽署多份協定，並致力於打擊國際犯罪。該機構不只粉碎並有效解決國際犯罪問題，並進而創造凝聚力，而對於無法打擊國際犯罪之政府，並透過多方管道而對之施加壓力（附註十四、ICCS1998）。

另不同先驅國際組織，包括主要國際集會 G-8 與國際犯罪政策組織 International Criminal Police Organization (INTEPRO) 進一步發展，其於會員國間，提供快速且安全之國際犯罪情資交換之機制。另國際法執行學術機構 (The International Law Enforcement Academy (ILEA)，在 1995 年 4 月匈牙利 Budapest 建立，該機構提供區域訓練與技術協助，並增進與外國合作為其目標。

個案檢討

台灣執法機關應尋求可能聯繫管道，主動與前揭國際組織與機構建立合作機制，並應有計畫、有系統的安排檢、警、調等執法人員，前往參加有關訓練與國際會議，從中建立國際犯罪查緝合作模式與情資相互交換等機制，以提升並堅實相關偵辦作為。

七、結論與具體政策之建言

在此我們引用由 Cavusgil S.T. 等人 *International Business. The New Realities* 著作有關注解：、、、出口業者，經常要依賴與經銷商、買方代表與其他國外市場之媒介機構等，建立堅固的關係，、、、；、、、另關於國際事務之推動，公司欲成為具有全球競爭力之潛能，應同時具有三個對策與目標，亦即工作效能、彈性與學習。在工作效能方面，公司必須建立有效能的、有價值之國際連結，、、、。在彈性方面，公司必須發展出一套能對於世界各地特定國家之危險與機會之因應對策與彈性措施。、、、在學習方面，公司自國際環境中，應創造學習能力，並將該學習能力，運用在世界各地。（附註十五 Cavusgil, et. al, 2012）。從而，對於台灣執法人員而言，前揭工作效能、彈性與學習三方能力之培養，與世界各地執法機構與機關，建立堅強而緊密的合作關係，並擬制前揭各段中所提及之各項對策與建言等，均可考慮列為首要增進與改進之目標與方向。

以下係本人就具體策略所為之建言：

第一、情資交流機制之建立：就跨國走私集團自柬埔寨走私 350 塊第一級毒品海洛因來台之案件而言，台灣執法機關倘若能與柬埔寨政府建立司法互助之機制，則能更早緝獲該牟取暴利已多年之不法跨國走私集團。換言之，在專組人員偵辦過程中，若能自柬埔寨方面取得有效且可靠情資，則專組人員則能實際掌控該不法集團動向，並進而與柬埔寨政府方面合作，則將能達徹底殲滅該不法走私集團之最終使命。

第二、偵辦專責平台之設置：台灣專案成員若能提早與美國緝毒署 DEA 專員建立合作默契，並藉助 DEA 建置在柬埔寨分處辦公室之調查幹員人力資源，與情資蒐集等（附註 16、DEA 外國分處佈屬），進而順利掌握不法集團在柬埔寨相關不法活動與作為，則專組人員能更早緝獲或攔截，已經年利用挖空樹頭而藏置毒品模式之跨國走私毒品不法集團。

第三、偵查技術之交流與偵測儀器資源之共享：台灣專案人員若能提早與美國緝毒署 DEA 執法機構建立合作機制，則可借用美國緝毒署 DEA 全球衛星定位儀器 GPS (Global Position System) 科技，在柬埔寨時即能鎖定載運毒品之特定貨輪，並進一步往上追查在柬埔寨境內藏置毒品於樹頭內，以貨櫃走私方式之行為人或公司行號，則專組人員將能以更經濟之時間、人力與成本，有效率的偵辦此案件。

第四、洗錢情資交流平台之建置：台灣專組人員若提早能與美國緝毒署 DEA 執法機構與柬埔寨政府方面取得合作模式，則能採取前揭說明與機制（四）與有關跨國銀行建立良好溝通，以共同打擊國際不法洗錢為目標，則專組人員將能及早順利取得在台灣與柬埔寨間，因調查並檢視毒品買賣需支付之不法匯兌資金往來明細等相關資料，如此一來專組人員則能順利蒐集不法集團成員涉案之有利事證，並能適切掌握資金流向與不法走私集團海洛因買賣之確實進行狀況。

第五、雙方或多方司法互助合作辦案模式之建立：為避免全球化毒品走私犯罪趨勢之擴大與惡化，台灣緝毒專組人員應迅速與本章前各段落所提及之國際緝毒組織與機構，建立相互合作支援辦案之機制，以為情資之有效整合、高科技偵查儀器之相互支援、偵查相關技巧之學習、與經驗分享，並與跨國銀行等建立良好之溝通與默契，以達順利偵辦跨國緝毒專案之目的。

附錄

附註一 法務部 毒品案件統計 101 年 出版

Drug offenses prosecution statics. (2012). Retrieved February, 16, 2012, from
<http://www.moj.gov.tw/ct.asp?xItem=29437&CtNode=11621&mp=95>

附註二 法務部 緝毒政策未來方向與展望

ROC Future directions. (2012). Retrieved February, 16, 2012, from :
<http://www.moj.gov.tw/ct.asp?xItem=214538&CtNode=11391&mp=95>

附註三 台灣雲林地方法院檢察署 91 年度偵字第 4016 號起訴書

Lin P. (2003). Taiwan Yunlin District Prosecutors Office. The Indictment (91 Annual surveillance word 4016 number). (2002)

附註四 法務部 92 年 9 月 26 日法檢字第 0920802355 號函

2003 年 5 月美國波士頓第 25 屆亞裔組織犯罪會議與會證書

附註五 李部長談「國際財政、國際接軌」(轉載自財稅園地月刊第 125 期—2011/12/5 出刊)

Lee S.D. International finance, International standards.(2011). The fiscal Corner Monthly Chukan the 125th. Retrieved Feb. 21, 2012, from :
<http://translate.google.com/translate?hl=en&sl=auto&tl=en&u=http%3A%2F%2Fwww.mof.gov.tw%2Fct.asp%3FxItem%3D65558%26ctNode%3D766%26mp%3D1>

附註六 國際毒品交易與美國對外政策 2006 年出版 自 CRS Web 搜尋

Raphael F. P (2006). International Drug Trade and U.S. Foreign Policy. CRS Report Congress. Retrieved on Jan 23, 2012 from the CRS Web

附註七 美國緝毒署。美國緝毒署任務聲明。2012 著。

Drug Enforcement Administration. DEA Mission Statement (2012).
Retrieved February,25, 2012, from
<http://www.justice.gov/dea/agency/mission.htm>

附註八 朱正聲.2006.全球化下的我國緝毒工作.01,11,2013 摘錄自
<http://nccur.lib.nccu.edu.tw/bitstream/140.119/33849/8/100208.pdf>

附註九毒品問題與對策.2006.p.39. 行政院研究發展考核委員會出版

附註十 Raytheon BST 偵測儀器之介紹

Raytheon BST Detector TechnologyRaytheon,2012. Retrieve March 3,
102012 from : <http://www.ratheon.com/>

附註十一 EC51 GS-08 衛星電話攔截決科技

EC51 GS-08 Satellite phone interceptor and Comm. technology,
Retrieved February 25, 2012, from http://www.ec51.com/sell-price-gs-08_powerful_cell_phone_interceptor-484846.html

附註十二 國際調查機構- 洗錢調查之審議

International Investigation Agency. Money Laundering
Consultation. Retrieved February 28, 2012, from <http://iia-investigations.com/topic5.htm>

附註十三 美國緝毒署洗錢防制計畫

U.S. Drug Enforcement Administration. Money Laundering Program.
Retrieved February 29, 2012, from
<http://www.justice.gov/dea/programs/money.htm>

附註十四 國際犯罪防制對策-遠紅外線相機

International Crime Control Strategy Thermal Infrared Camera.
Retrieved February, 25, 2012, from
<http://www.fas.org/irp/offdocs/iccs/iccsix.html>

附註十五國際事務運用 Cavusgil S. T., Knight G. & Riesenberger J. R. 等人
著作 2012 版、第 p.385,p.384,p.309 頁

Cavusgil S. T., Knight G. & Riesenberger J. R. (2012).
International Business. The New Realities (p385.p384.p309). New
Jersey: Pearson Education, Inc.

附註十六 美國緝毒署-美國緝毒署外國分處佈屬。2012 著。

Drug Enforcement Administration. DEA Foreign Divisions (2012).
Retrieved February, 25, 2012, from
<http://www.justice.gov/dea/pubs/international/foreign.html>

第三篇 偵查機關與其他執法機關衝突之溝通

一、研究動機與摘要

在偵查機關與其他執法機關間，常因情資來源重疊而相互踩線、事權未統一，或因績效表現等，同一案件之偵辦而發生多頭馬車之情況，然衝突之發生亦常常因雙方用字遣詞與態度溝通不良所引致。

本篇以特定案例發生過程與至終之發展為說明，著重於溝通技巧之建立與策略之運用。針對立即而明顯之爭執發生時，當如何面對、因應與解決，以特定案例分析之方式，為深入之說明與探討。另針對爭執存在時，當如何選擇最理想的解決之道，如何在爭執之雙方當事人間，建立雙贏的局面（win-win strategy），並消除爭執以迅速脫離紛爭不斷擴大之困境。再本文並針對解決爭執而提出具體溝通技巧與原則等對策運用，對爭執加以面對、管理並期能建立雙贏之格局。

二、案例背景說明

本案是發生在民國 91、92 年間，台灣高雄地方法院檢察署與某海關單位，於特定香菸走私案件，就案件偵辦之主導權與後續查扣香菸處置等，發生一連串之衝突與爭執。本文作者係當時專案之指揮者，而專案成員為內政部警政署高雄航警局偵查員多人。因本案之偵辦過程之中，發覺疑似有某海關人員涉入不法走私集團之內應情事，因該涉嫌人員對走私不法情事，僅任意作表象檢查，而讓不法走私集團能輕易闖關，此係專組人員一開始無法將某海關單位納入專組成員之最大考量。對緝毒專案成員而言，該情況是相當棘手且需高度保持秘密調查。然當案件偵辦到查緝當日，該海關高層強烈表示要加入已經進行 1、2 年的專案，專組人員遭遇窘境實不難想像。

查緝執行當日於破曉時分，當順利於高雄港碼頭查獲走私香菸與相關涉案人時，因所查扣好幾箱貨櫃之不法走私香菸，需藉助海關大空間之倉庫來存放查扣物品，於請求協助之過程中，關於系爭案件之主導者與查扣香菸之存放爭議等，高雄地檢與海關單位，竟引爆嚴重衝突。自當日清晨五點開始，就前開二爭執二單位即相互對峙並有極大歧見，經過一連串衝突、爭執、再溝通與相互讓步，直至當晚點 11、12 點許，始順利落幕。

然依海關緝私條例，第二章查緝，第六條（查緝區域與場所）海關緝私，應在中華民國通商口岸，沿海二十四海里以內之水域，及依本條例或其他法

律得為查緝之區域或場所為之。

第九條（貨物之查緝）海關因緝私必要，得對於進出口貨物、通運貨物、轉運貨物、保稅貨物、郵包、行李、運輸工具、存放貨物之倉庫與場所及在場之關係人，實施檢查。

第十條（勘驗、搜索）

海關有正當理由，認為違反本條例情事業已發生者，得勘驗、搜索關係場所。勘驗、搜索時，應邀同該場所占有人或其同居人、僱用人、鄰人並當地警察在場見證。如在船舶、航空器、車輛或其他運輸工具施行勘驗、搜索時，應邀同其管理人在場見證。

是依上開規定，海關人員對於本案查緝之區域或場所屬港邊地區，確實有搜索與調查之權限。對於專組辦案人員而言，本案偵查之初，因已察覺疑似有海關人員不法涉入該案，是對於某海關單位，欲加入成為專組成員的要求，實在有無法信任之危機存在。但經過專組成員耗費時日，在全面一一詳查以太空包走私的內容物後，專組人員始發覺本次不法集團走私的品項，已由走私集團本欲走私的毒品，轉換為管制的香菸，而該大批香菸依法亦需加以扣押。

專案人員在一一清點查扣押物種類與數量之後，馬上面臨好幾貨櫃容量的走私香菸，勢必借用海關之大型倉庫作為存放的問題。然對於專組偵辦人員而言，此係立即而明顯的衝突。是否將海關單位納入查緝專組成員的爭執，自當日中午到晚上 11、12 點許，在某海關單位辦公室內，高雄地檢署檢察官與某海關承辦人員及高層官員間，發生激烈的衝突與爭執，海關單位竟然堅持以反客為主之態度，認該案為其機關所主導，而筆者是當時高雄地檢署指揮偵辦之檢察官與所指揮之專組人員等，僅能在海關所制訂之扣押物品清單，屈居共同查獲單位的角色，海關始能應允將查扣大批的管制香菸存放於海關倉庫。

對於海關的無理要求，專組人員當然無法接受。因雙方僵持許，各有堅持，毫無退讓之跡象，在面臨即將破局之際，筆者以行動電話報告周襄閔主任檢察官雙方爭執始末，經周襄閔指示之後，要本人轉達海關單位，高雄地檢署是主導本案件的確定立場並明白告知海關高層，專組人員已發覺疑似有某不肖海關人員涉案其中的原委，二單位從原本雙方嚴重爭執，轉為和緩結果，創造雙贏的局面。

嗣高雄地檢署讓海關單位加入專組成員，專組人員並得以借用海關的倉庫存放大批走私香菸。旋專組人員再成立另一專案，繼續調查不法涉入之海關人員，海關單位於必要時並願意提供相關人員之背景資料。如此轉圜實係一個關鍵爭執的轉捩點，同時解決高雄地檢署與海關間的劇烈爭執，並使查扣物品得以有一安全存放的保存空間，再進一步取得調查不法海關人員的協助與默契。

三、爭端解決目標

對於公司或組織之領導者而言，贏造一個共榮與和諧之職場環境，是相當重要的。然而，面對具有不同文化與背景並有著不同意見與看法的眾人，在職場上發生糾紛或紛爭情事，似乎很難避免。從而一個公司或組織之領導人或上級單位，應當迅速介入爭端，並快速解決糾紛，以防不愉快之情緒與影響，在公司或組織中擴大或蔓延。是公司或組織之領導人，本當具有介入糾紛並順利解決或仲裁之能力。以下將其重要之技巧與行動方針，依序為介紹：

(一)、迅速溝通原則：不要逃避紛爭，應加以面對。紛爭或爭執，在任何時間與任何地點均可能發生，只有面對是最上策。

(二)、雙贏原則：同時接見爭端之當事人。發生爭執之每一造，均有其不同利害關係、意見與立場，領導者必須為一個公平裁判，不可偏袒任何一方，讓雙方之爭執得以化解，考慮相互讓步之可能性。

(三)、危機處理原則：當爭執或爭端於職場發生時，不僅關係之當事人受到影響，連帶整個職場均籠罩在爭執或爭端之陰影之下。以前開案例為例子，當爭執發生在專組人員與海關間，參與其事之所有同仁，當然均感受到不愉快的強烈爭執，如此爭端，一定對機關間之和諧，造成某種程度之不良影響。從而，公司或機關之領導人，當爭端發生時，應當迅速介入，並加以解決爭執。

四、機構間爭執之解決原則

爭執造成的原因，不一而足，該可能原因包括立場對峙、充滿敵意、自得意滿、情緒化、自私自利、非理性的生氣、利益追求的衝突等所造成。以下各段落是進一步探討爭執解決之基本原則，並輔以前開案例為檢討之說明，而該等原則，亦可運用於檢察官在偵查程序中與相關民眾在開庭中互動，可為溝通技巧之增進與學習參考。

(一)、保持冷靜原則：爭執經常是因伴隨著強烈情緒與氣憤，而越演越烈，爭執中的雙方或個人，很難期待保持理性或退讓（附註一.Darlington, 2007），是雙方如何冷卻情緒，以保持冷靜，可說是解決爭執時，最重要的一個大原則。

案例引用與說明：以前開案例而言，當專組成員偵辦期間察覺有不法海關人員疑似涉入其中時，首要的工作是『保持冷靜』。而海關高層要求加入專組成員時，對專案人員而言，保持冷靜以冷卻激動的情緒，實有助於接下來的持平判斷。

(二)、維持基本尊重原則：當你不同意他人時，應是針對事物為爭執，而非作人身攻擊，換言之，即對事不對人。像使用運動場上的隱喻：打球時，目標是球，而不是人。（附註二. Darlington, 2007）

案例引用與說明：當專案成員，先前得知海關某員涉入不法時，已相當生氣，而海關高層要求加入專組時，專案人員的憤怒高漲也可以想像。然而，高雄地檢署專組人員，對於查獲後即將面臨要存放好幾箱貨櫃查扣物空間的需求考量時，對於海關承辦人及其高層保持適度的基本尊重，是必須的因應對策。

(三)、討論或辯論原則：爭執會發生或持續擴大，探究其真正之原因，在於未曾深入討論或辯論。我們常假設別人的觀點，或以為他人願意放下爭執而妥協，這些都是非常不妥的思考。人們避開討論或辯論，是因為害怕爭執，當你越害怕時，情況就越加劇。另一個原因是因為人們害怕發生失去的結果。（附註三. Darlington, 2007）

案例引用與說明：就前開案例，專案成員與海關承辦人及高層間，事實上，已進行一個相當激烈的討論與辯論，之後雙方始能達到理想的平衡點。然而，不幸的是，因雙方自主觀點均十分強烈，且無人願意妥協或讓步，此實在是強烈爭執一直延續，而無法迅即解決的主因。

(四)、理性面對原則：很多爭執之發生，源於認知的差距。嘗試去釐清與發覺爭論的事實，是如何產生的？其源由為何？而發現爭論的真相，是需經雙方討論與並找尋相關證據，來加以支持與說明。對方真正擔心的事，是什麼？需加以整理其要項，是否有其他人或公司曾經經歷相類似經驗，得據以為參考或引用，以為紛爭解決之途？（附註四. Darlington, 2007）亦需加以考量。

案例引用與說明：專組人員應將疑似不法海關檢查人員涉入不法情事的重要資訊，適時揭露給海關高層知情。此舉當有助於海關高層瞭解專組人員因擔心走私集團內應問題，而無法於案件調查時將海關納入為專案成員之確實顧慮。

(五)、有創造力的思考原則：利用創造力，想像出針對爭執問題得以解決的多種方案，其中也包括可能被他造遠遠拒絕的解決方案。（附註五. Darlington, 2007）

案例引用與說明：在案例爭執發生過程中，專組人員應當思及，若海關承辦人及高層拒絕借用大型倉庫以存放大批的查扣物時，有無其他的替代方案可以來解決燃眉之急。專組人員應有所考量，大高雄地區還有其他哪些官方倉庫，得以借用為安全存放大批查扣物的地點？

(六)、妥協原則：有一明顯卻容易忽略的觀點，例如雙方要看浪漫喜劇片或驚悚鬼片而發生爭執時，是否考量這星期週末看浪漫喜劇片，而下星期看驚悚鬼片。抑或要去城市度假或海邊度假，是當雙方發生爭執時，是否考慮二個點都去的模式？（附註六.Darlington, 2007）抑或有其他替代方案之考量。

案例引用與說明：在前開案例爭執發生的過程中，專組人員最大考量是所查獲的大批查扣物，在天色已暗，整組人員自清晨忙到黑夜，早已疲憊不堪等情境下，要能迅速找到合宜的查扣物安全存放處所，並非易事。或許讓海關加入專組成員，協助查扣物品的安全存放，可能是減少雙方嚴重爭執的最適切途徑。

(七)、順序評估原則：很多爭執之發生，係因雙方無法產生信賴的緣故。要建立信賴關係與表達善意，均需耗費時日來加以證明。因而雙方如能階段性的達成合意或協議，則能創造相互依循的進行步驟。（附註七.Darlington, 2007）

案例引用與說明：將前開原則，援引至專案辦案過程中時，專組人員與海關間最緊急之危機，早發生在偵辦之調查過程中，關於發覺疑似有海關人員涉入案件。此情事的發生，讓專組人員與海關單位間，無法建立信賴關係。然而，雙方交涉過程，專案成員因後續龐大查扣物品安全存放之重大考量，與海關建立新的信賴關係，是勢在必行。專組人員在前案（走私管制香菸案件）告一段落之後，隨即展開後案之偵辦（疑似海關不法人員涉案），並要求海關協助提供涉案人員相關背景資料。如此，即可建立當事二造雙贏的機會與格局。

(八)、借用高層或外力的協助，以為順利解決爭端之原則：當調解、調停或仲裁，均無法解決紛爭或有關當事人一方無意願解決此糾紛時，若欲順利解決紛爭，應可藉助一造當事人之上級機關或單位，或經由具有強制力之機關，如警方或取得法院禁制令（**injunction**）。但需考量的是，雖該方式最終能解決紛爭，然而往往可能造成一方的遺憾或後悔，此係在某些特殊情況下，這是不得不然的紛爭解決的唯一途徑與方法時，本需謹慎以對。另一些紛爭發生情境之下，有時候要一造去屈服某種解決途徑，並非是該造反對該解決方案，而是為了不讓對造認為是屈服或讓步而有失面子之疑慮所為之堅持。（附註八. Darlington, 2007）換言之，為對造找下台階，亦可為紛爭解決的思考。

案例引用與說明：援引前開案例，高雄地檢署專組人員與海關單位人員，所發生之激烈衝突與爭執，自清晨到夜晚，始終無法平息，專組指揮偵辦者即本人，在面臨雙方溝通無效即將破局之時，隨即聯繫高雄地檢署周襄閔主任檢察官報告事情發生之始末與原委。此係本件爭執得以解決，最重要的轉捩點。本人並將周襄閔指示，若海關不願意提供專組人員必要之協助，即將於次日早上召開記

者會，並將疑有海關人員涉案適度透露媒體，待完全轉告海關承辦人及高層此情事後，海關態度轉為緩和並願意對專案小組提供必要協助。

五、爭端解決之步驟

當爭端發生時，其調解與解決，是需要擬制步驟，其步驟之進行介紹如下：

(一) . 充分陳述原則：公司或組織之領導者或主管，應與憤怒的爭端當事人會面，讓每一造為充分的意見之陳述，先不作評論或讓他造有充分陳述的機會，再作一討論並整理不同意與爭執之意見。當一造攻擊他造時，即當適時介入，因為無情的攻擊，是令一般人無法接受的行為。(附註九.Healthfield, 2011)

以前開案例為說明，若高雄地檢署襄閱主任檢察官或海關高層，能迅即介入二造之爭端，並能建立良好溝通管道與在適時給予適當之指示，則二造之爭執，本能及早迅速消除。

(二) . 監督者居間協調原則：在一些情況之下，監督者必須負起自己的責任，去幫助並解決受僱人間之糾紛。監督者並應經常問自己，爭端在職場環境中是如何在同仁間發生。(附註十.Healthfield, 2011)

以前開案例為說明，若高雄地檢署或海關高層之監督機關，能迅即介入二造之爭端，則二造之爭執，應當及早解決。

(三) . 相互改變與讓步原則：所有關係爭執之當事人，應當充分討論與承諾以為解決紛爭，作必要之改變，即便該改變有多小-在爭端或計畫上，為合情理的不同意，理當可以接受，但是因個人個性或脾氣所引致爭執而影響職場和諧，則是令一般人無法接受。(附註十一.Healthfield, 2011)

以前開案例為說明，高雄地檢署專組人員或海關人員，二造在相互讓步(專組人員讓海關加入專組成員，海關提供倉庫協助查扣物品之保存)，並為一定承諾與改變(海關願意繼續協助提供必要資訊，以調查不法海關人員情事)之情境下，爭端最終得以順利解決。

(四) . 監督者營造良好職場環境原則：調解爭執具有挑戰性，身為公司之經理或組織之監督者，具有擔任仲裁者 或調停者之角色。有意願之適當介入成功解決爭執，並營造一個良善職場環境。(附註十二 .Healthfield, 2011)

以前開案例為說明，身為專組之指揮者，面對強烈的爭執發生，當如何圓滿解決爭執，如何將立即產生爭執加以消除，並營造日後與海關合作辦案之和諧關係與契機，肯定是一種挑戰與智慧結合的綜合展現。

六.具體政策之建議

爭端管理中，在上乘理想在於如何建立並創造雙贏政策與格局。爭端之管理，對人而言，在任何之年齡與場合，都是個問題。其中包括小朋友在學校與人發生糾紛，成人在職場上與他人發生爭執，或家族成員間長期產生之爭執。從而如何營造雙贏之格局，以為決解之道與對策，本需要加以學習與演練。以下是雙贏格局建立之決解之道與對策之指導方針。（附註十三. Rosen-Grandon, J.n.d.）

（一）. 雙贏解決方針，是指爭執之雙方都贏。對於最終之合意，雙方均能順利表達感覺與意見，是建立雙方良好之溝通，並以有建設性且積極態度去解決爭執，最終將能有效建立雙贏之格局。（附註十四 .Rosen-Grandon, J.n.d.）

（二）. 以前開案例為說明，專組人員以雙贏為指導原則與最終目的，在爭執之二造於糾紛化解之後，重新建立新的信賴關係，並對日後辦案同時建立良好溝通與合作辦案之模式。

七.結論:

本文以本人專案偵辦走私香菸過程始末為例，高雄地檢署與海關單位，其間有極大爭執產生，經雙方協商、討論、爭執、溝通、讓步與努力，最終也達成雙贏格局。是如何面對爭端，如何找尋最理想解決爭端之途徑，並展開相互之溝通與讓步，如何引用雙贏對策，去完成二造之要求與最大利益，對於政府各機關人員與監督單位間，並政府機關人員與民眾洽公時，均是需加以學習與演練的議題。

此外，經由專組辦案與海關人員間自爭執之發生到爭執之解決，其中本文業已探討多方紛爭解決方針，並為對策之介紹，若能適時、準確並完整之加以運用與演練，當可有效消除不必要糾紛與減少疑慮之產生。另本文溝通技巧之說明與運用，亦可運用於偵查機關人員於偵查程序與民眾洽公互動之中。

附錄

附註一 Darlington, R. (2007). How to Resolve Conflict. Retrieved (November 15, 2011) from :

<http://www.rogerdarlington.co.uk/conflict.html>

Darlington, R 著 2007 年。如何解決爭執。2011 年 11 月 15 日參考自
<http://www.rogerdarlington.co.uk/conflict.html>

附註二 Darlington, R. (2007). How to Resolve Conflict Retrieved (November 15, 2011) from :

<http://www.rogerdarlington.co.uk/conflict.html>

Darlington, R 著 2007 年。如何解決爭執。2011 年 11 月 15 日參考自
<http://www.rogerdarlington.co.uk/conflict.html>

附註三 Darlington, R. (2007). How to Resolve Conflict Retrieved (November 15, 2011) from :

<http://www.rogerdarlington.co.uk/conflict.html>

Darlington, R 著 2007 年。如何解決爭執。2011 年 11 月 15 日參考自
<http://www.rogerdarlington.co.uk/conflict.html>

附註四 Darlington, R. (2007). How to Resolve Conflict Retrieved (November 15, 2011) from

<http://www.rogerdarlington.co.uk/conflict.html>

Darlington, R 著 2007 年。如何解決爭執。2011 年 11 月 15 日參考自
<http://www.rogerdarlington.co.uk/conflict.html>

附註五 Darlington, R. (2007). How to Resolve Conflict Retrieved (November 15, 2011) from :

<http://www.rogerdarlington.co.uk/conflict.html>

Darlington, R 著 2007 年。如何解決爭執。2011 年 11 月 15 日參考自
<http://www.rogerdarlington.co.uk/conflict.html>

附註六 Darlington, R. (2007). How to Resolve Conflict Retrieved (November 15, 2011) from :
<http://www.rogerdarlington.co.uk/conflict.html>

Darlington, R 著 2007 年。如何解決爭執。2011 年 11 月 15 日參考自
<http://www.rogerdarlington.co.uk/conflict.html>

附註七 Darlington, R. (2007). How to Resolve Conflict Retrieved (November 15, 2011) from :
<http://www.rogerdarlington.co.uk/conflict.html>

Darlington, R 著 2007 年。如何解決爭執。2011 年 11 月 15 日參考自
<http://www.rogerdarlington.co.uk/conflict.html>

附註八 Darlington, R. (2007). How to Resolve Conflict Retrieved (November 15, 2011) from :
<http://www.rogerdarlington.co.uk/conflict.html>

Darlington, R 著 2007 年。如何解決爭執。2011 年 11 月 15 日參考自
<http://www.rogerdarlington.co.uk/conflict.html>

附註九 Heathfield, S. (n.d.). Workplace conflict resolution: People management tips. Retrieved (November 16, 2011) from :
http://humanresources.about.com/od/managementtips/a/conflict_solue.htm

Heathfield, S. 著。職場爭執之決解-人員管理之秘訣。2011 年 11 月 16 日參考自
http://humanresources.about.com/od/managementtips/a/conflict_solue.htm

附註十 Heathfield, S. (n.d.). Workplace conflict resolution: People management tips. Retrieved (November 16, 2011) from :
http://humanresources.about.com/od/managementtips/a/conflict_solue.htm

Heathfield, S. 著。職場爭執之決解-人員管理之秘訣。2011 年 11 月 16 日參考自
http://humanresources.about.com/od/managementtips/a/conflict_solue.htm

附註十一 Heathfield, S. (n.d.). Workplace conflict resolution: People management tips. Retrieved (November 16, 2011) from

http://humanresources.about.com/od/managementtips/a/conflict_solue.htm

Heathfield, S. 著. 職場爭執之決解-人員管理之秘訣。2011年11月16日參考自 http://humanresources.about.com/od/managementtips/a/conflict_solue.htm

附註十二 Heathfield, S. (n.d.). Workplace conflict resolution: People management tips. Retrieved (November 16, 2011) from:

http://humanresources.about.com/od/managementtips/a/conflict_solue.htm

Heathfield, S. 著. 職場爭執之決解-人員管理之秘訣。2011年11月16日參考自 http://humanresources.about.com/od/managementtips/a/conflict_solue.htm

附註十三 Rosen-Grandon, J. (n.d.). A win-win solution to conflict management. Retrieved (November 17, 2011) from: <http://www.dr-jane.com/chapters/Jane201.htm>

Rosen-Grandon, J 著. 雙贏對策-爭端管理。2011年11月17日參考自 <http://www.dr-jane.com/chapters/Jane201.htm>

附註十四 Rosen-Grandon, J. (n.d.). A win-win solution to conflict management. Retrieved (November 17, 2011) from: <http://www.dr-jane.com/chapters/Jane201.htm>

Rosen-Grandon, J 著. 雙贏對策-爭端管理。2011年11月17日參考自 <http://www.dr-jane.com/chapters/Jane201.htm>

第四篇 視訊科技於偵審程序之運用

一、研究主題

本人在 CTU MBA 課程中，進修資訊管理學 MANAGING WITH TECHNOLOGY 課程，該學科有三學分，主要是討論如何將最新資訊科技，有效運用於現代化公司與組織之中，將資源（resources）加以系統化管理、整合與分享，並以減低成本（cost）考量從而提升生活品質等，其中關於視訊科技與雲端運算科技議題（本報告第五篇）等所學，是可以運用於偵、審程序之中，以為程序之順利與推動，兼有便民、利民之功效。

二、研究動機：

對於二十一世紀之現代人，藉由高科技之日新月異之進步，享有高科技所帶來的便捷與便利，在食、衣、住、行等各方面利用，均無所不在。然高科技之運用於司法實務層面，因法律講求安定性與穩定性，是對於科技之運用，相較於各行各業，似乎敬陪末座。然若能將之以客制化設計（customized design）量身訂作，並適時利用現今高科技諸多優勢，對於偵、審程序之進行，關於人力、人事、物力、與時間等成本，則能減少開銷，其節約之資源與成本，在聚砂成塔之效應下，豈容執法機關忽視。

本篇『視訊科技於偵審程序之運用』報告，係就現行刑事訴訟法於偵、審程序中，就視訊科技如何運用，如何對之為與時精進的管理與利用，並指出其優、缺點，與相關具體建言，以利偵查程序之順利進行，並減輕因案件調查之利害關係民眾路途奔波之苦。

三、摘要：

本文以著重於視訊科技運用在偵、審程序之便捷管理為重心，並指出其運用之強項與盲點並改進方向。首先，對於視訊會議（video conferencing）先為定義之說明，再討論視訊科技運用之優、缺點，並說明視訊會議科技於偵審程序之運用時，對於法律程序效率能與效能之提升。此外，本篇報告亦要指出現今視訊會議科技之運用於法律程序上，所可能引發之爭議。末以，將列出問題之解決方針並列舉最好之解決途徑與具體建言，作為日後於偵審程序中視訊會議科技運用之參考。

四. 現行刑事訴訟法，對於視訊會議運用，於相關偵、審程序法條之依據與說明：

現行視訊會議科技，運用於刑事訴訟法相關法條依據之說明。

依據刑事訴訟法 第十二章證據 第一節 通則

第一百六十五條之一（文書外證物書證調查之準用）第二項

錄音、錄影、電磁記錄或其他相類之證物可為證據者，審判長應以適當之設備，顯示聲音、影像、符號或資料，向當事人、代理人、辯護人或輔佐人辨認，或告以要旨。

第二節 人證

第一百七十七條（就訊證人）

第一項 證人不能到場，或有其他必要情形，得於聽取當事人或辯護人之意見後，就其所在，或其所在地之法院訊問之。

第二項 前項情形，證人所在與法院間，有聲應及影像相互傳送之科技設備，而得直接訊問，經法院認為適當者，得以該設備訊問之。

第三項 當事人、辯護人及代理人，得以前二項訊問證人時在場，並得詰問之；其詰問之日時及處所，應預先通知之。

第四項 前二項於偵查中準用之。

第一百八十九條（結文之作成）

第四項 證人係依據第一百七十七條第二項以科技設備訊問者，經具結之結文，得以電信傳真或其他科技設備，傳送於法院或檢察署，再行補送原本。

第五項 第一百七十七條第二項證人訊問及前項結文傳送之辦法，由司法院會同行政院定之。

是視訊會議科技之運用，於現行刑事訴訟法第一百六十五條之一第二項，第一百七十七條第一項、第二項、第三項、第四項，及第一百八十九條第四、第五項等訂有明文，於偵、審程序之進行中，關於證人之訊問，均可適用，且該科技之運用，雖證人與法院所處空間位置不盡相同，卻也能同步提供相關當事人、辯護人與代理人等當庭詰問之機會，對於直接審理心證之形成，並被告詰問權益之維護，所欲達成之目標並無二致。

五. 現行視訊會議於偵查程序之實務運用

以下各段落，是關於視訊科技於現行偵查程序中運用之概況作說明，並為視訊科技引用現況為探討。

1. 視訊科技尚未普及運用於偵查程序之中：民眾前往法院或檢察署出庭應訊，無論居住何處或身在異地，除審理法院或檢察署囑託其他法院或檢察署代為訊問外，絕大部分案件，還是需要親自到審理法院或檢察署應訊，民眾出庭雖可依刑事訴訟法第一百九十四條第一項前段規定申領日旅費，然往返法院或檢察署實係舟車勞頓，且影響民眾日常作息，及出庭時因證人證詞能否出於充分之自由意識，受相關人而於出入法庭之間，有人身安全顧慮之影響。（附註一 摘錄自 施茂林，檢察專業締新猷）

2. 現視訊科技運用於現行實務時：現在隨著高科技之進步與來臨，民眾對於司法機關也期待能夠同步電子化、與資訊化，始能符合方便、迅捷、效能與效率提升的目標。除了利用網路申請訴訟特定文件外，如果也能利用遠距訊問的科技設備的方式，訊問當事人或證人，一則能使受訊問人免於舟車勞頓之苦，再則，同時能使法官、檢察官減輕因傳喚證人未果，而苦思是否需加以通緝、拘提或無法結案之困擾。

例如，居住在澎湖的證人，或被收容於臺東技能訓練所的收容人，無須再千里迢迢至台中來應訊，而可就其所在當地之法院、檢察署或矯正機關等，利用遠距視訊設備，經網際網路與台中法院或檢察署同步連線，讓法官、檢察官直接訊問，將能使訴訟程序順利進行，並減少證人不必要心理與舟車奔波之負擔。（附註二 摘錄自 施茂林，檢察專業締新猷）

3. 修法增定過程：為因應遠距訊問的必要性與其依據，刑事訴訟法第一百七十七條第二項、第三項於九十二年修正時增訂「……證人所在與法院間有聲音及影像相互傳送之科技設備而得直接訊問，經法院認為適當者，得以該設備訊問之。……」、偵查中亦準用此規定。

另外對於被告部分，刑事訴訟法雖未明文規範，惟司法院與法務部於民國九十年間，已先後在臺北高等法院、臺北、士林、板橋（新北）、臺中、臺南、高雄、臺東地方法院及臺北地檢署、臺北、臺南、高雄、泰源技能訓練所等十三所司法及矯正機關共同合作「遠距訊問及接見作業」，即涵蓋遠距訊問被告，亦即可透過兩端視訊設備與網際網路連接，進行即時遠距訊問，對於直接審理精神所欲達成之目標與效果並無二致。（附註三 摘錄自 施茂林，檢察專業締新猷）

4. 檢察機關對於視訊科技運用程序之說明：『檢察官進行遠距訊問作業前，需先進入內部網路（Intranet），網址為（<http://video.moj>），在遠距接見及訊問作業排程運用系統中預約登記兩端之法庭、偵查庭或矯正機關戒護區視訊設備及庭期，並通知遠端訊問人屆時至遠距法院、檢察署出庭應訊；若遠端受訊問人收容於矯正機關時，則矯正機關名籍股承辦人員，應於每日下午進入遠距訊問排程系統，查看次日辦理遠距訊問之收容人及訊問時間，並列表通知戒護科（課）辦理；訊問過程透過政府網際服務網之寬頻網路（GSN/ADSL），以虛擬專屬網路通道（VPN Tunnel，即數位加密技術）方式相互連線，兩端視訊設備同步傳輸雙方聲音及影像，進行遠距即時之訊問，訊畢時，訊問端書記官利用內部網路，將當庭製作之電子筆錄傳至受訊問法院、檢察署或矯正機關列印，讓遠距受訊問人簽名確認筆錄後，以傳真方式回傳訊問端法院、檢察署。訊畢後，遠端證人或訴訟關係人可就近於受訊問端法院或檢察署申領日旅費。』（附註四 摘錄自 施茂林，檢察專業締新猷）

5. 視訊科技運用之優點：在利用遠距視訊設備進行訊問後，當然可減少訴訟當事人長途跋涉，並節省當事人與檢察官之時間與體力，且可以有效減低人犯脫逃的風險及社會成本，證人也可以不必直接與當事人見面有心理壓力，能對於證人或被害人，當以證人身份就訊的人身安全及權益能有多一層保護，對於訴訟效率提升之同時，並兼顧民眾安全之維護。法務部對於遠距訊問作業，早自民國九十一年起已陸續推廣至其他檢察署及矯正機關，各機關間透過網際網路之連線，形成彼此串聯之網際架構，應可發揮遠距訊問之最大功效。（附註五 摘錄自 施茂林，檢察專業締新猷）

六. 視訊會科技之定義

視訊會議(videoconferencing) 允許二或三以上之個人，在不同地區，藉由二端之影像設備與錄音設備，同時同步傳送，相互為溝通聯繫（附註六，Laudon, K. C., & Laudon, 2012）。而視訊科技之運用，其所需要之設備，包括需於電腦之二端，需有照相機、麥克風、喇叭（擴音器）等設備。視訊科技之運用，可說是多種高科技設備之結合，其提供使用者便捷、快速、與經濟等優點，作為有效相互溝通或聯繫之工具。依據 2008 年由 the Global e-Sustainability Initiative and the Climate Group 所發表之報告指出，至少有百分之二十商業旅行，已由視訊會議科技所代替。（附註七，Laudon, K. C., & Laudon, 2012）

在 90 年代中期，因硬體設備之要求，視訊會議科技之使用，對於大都數企業或公司而言，是相當而昂貴的，然而隨著科技之進步，如此的困境，業已能

順利解決。許多人認為，在接下來的十年五年內，視訊會議科技運用之成長率，應屬於資訊電子工業中，最快速成長之項目之一。

七. 視訊會議科技運用之優點

視訊會議科技之運用，業已使企業各界，大大減少因商業交易所需，因旅行所產生相關必要費用之開銷，其中包括機票、旅宿、膳食、保險等費用等，並得於相關之當事人間，選取作最恰當與理想的時間來進行，以增添彼此間之方便性與時間彈性。由於該科技之運用，是如此便利與便捷，視訊會議科技運用的成長，已以每年百分之 30 的速率在高速增加，其為廣泛使用之情形不難想像（附註八，Laudon, K. C., & Laudon, 2012）。

又視訊會議科技之運用，允許相關人或當事人選取對於雙方或多方最恰當之時間進行相關事項的推動。當然這也附帶使得企業界或機關大幅度減少飛機往來、旅館費用與膳食費用。例如，依據科技諮詢公司的報告指出，視訊會議科技之運用，經統計在一個月之間，以美國地區的公司或組織為例，已減少國際飛行平均達 240 次，而境內飛行減少則高達 120 次之多。（附註九，Laudon, K. C., & Laudon, 2012）。如此本必要飛行費用之節約，對於每筆交易不論是以美金 50 萬元，或 1 萬元的金額來計算之企業界而言，都是相關可觀，且不容忽視的特性。

再則，視訊會議科技之運用，不僅擁有成本減低與提升便利性之優點外，因該視訊會議是允許異地同時多人，同次參與、討論或集思廣益，是較易達成共識，亦遠比一人單一思考，所能考慮之面向與問題之解決途徑等，更顯周延。從而該視訊會議之運用，能令相關人或當事人間之溝通、討論與腦力激盪等，大大縮短達成共識之時間與程序，使系爭討論事件、或爭執或議題，更快達成共識、協商或承諾。

另視訊會議科技使用時，相關人或當事人間，則可以於會議間，不斷提出系爭資料與資訊，同步進行與討論，無人數與事件之限制，讓會議能完滿推動且有全方位考量後，達成共識之優點，並避免日後爭執之產生。

再視訊會議科技之運用，不僅有利於企業各界等業務之推動，其運用之推廣，同時對於我們身居之地球亦有極大環保功效存在。換言之，該資訊科技之利用，不僅減少飛行花費與住宿等費用，同時亦能減少有害物質之排放與燃料之耗費。以 MetLife 公司為例，利用 Cisco 所安裝之視訊會議科技，在 2010 年，即減少碳排放達百分之 20。（附註十，Khan, 2011）

八. 視訊會議科技運用之缺點

視訊會議科技運用之優點，已如前所述，然該科技在採用時也同時衍生一些缺憾，例如人與人需近身接觸觀察之要求、網路安全於使用時之爭議、安裝相關設施之費用，及當所欲聯絡或連結之對象，並無採用相同視訊會議科技之設備等困擾。

首先，針對視訊科技運用時，喪失人與人的親身接觸加以說明，以很多商業人士而言，他們喜歡透過肢體語言去洞悉與其交易的對象，究竟是何人。在開會之前的握手寒暄、眼神接觸、甚至於會議進行中去觀察人們如何對事情下決定，以判斷該人是否果決，與分寸拿捏是否恰當等，對於企業人士而言，前項諸多觀察，關於接踵而來所為之決定，或共識，都是相當重要的檢視與判定指標。(附註十一，Thurlow,2011)

然而，前揭所列肢體語言等要項，在視訊會議科技之採用時，似乎是不存在的，且參與之相關人或當事人，大家都緊盯著螢幕，很難期有豐富肢體語言表現。事實上，企業人士經常是利用前段所列諸多肢體語言之表現，作為判斷對造或對方是否值得信賴，雙方是否日後能建立所期待的成功關係等。

發表或表達意見的風格也因人而異，在視訊科技之使用時，也有許多不同之表現。例如，已有多年在公共場合演講之人，當對著麥克風或相機，來表達所欲傳達之訊息，結果可能不太會有何不同。但是，若針對缺乏演講經驗，或太在意以視訊方式作為溝通模式之人而言，在視訊方式之採用時，可能會立於較不利之處境。

再就於視訊科技運用時，所衍生上網資訊安全憂慮之加以說明，若視訊科技會議於採用時，無法能有安全防護系統對之加以保護，則該視訊會議於進行中，都有可能為毫無關連之外人或第三者隨意闖入。(附註十二，Thurlow, 2011) 這樣的威脅與危險，可直接導致重要資訊外洩於競爭對手，並進而影響公司於是項會議中的成敗。在實務上常見一些有相當能力之駭客，能侵入系爭網絡，檢視該網絡之內容，並從中攔劫利益或重大資訊，或對於公司或組織實施破壞。

末以視訊會議科技之安裝，其所衍生相關硬體花費為說明，該費用對於公司或組織而言，是否值得投資？也是令人質疑的一點。例如，若公司或組織所進行商業項目或商業活動，都僅侷限於地方上的相關對象或伙伴時，該公司或組織，為何要忍受因視訊會議科技所衍生之諸多缺憾？另關於視訊會議科技之使用頻率有多少？亦是公司或組織於安裝昂貴之視訊會議科技相關硬體設備前，所應該加以審慎評估之要項。

九. 視訊會議科技之運用於偵審程序之說明

視訊會議科技之利用，在偵、審程序進行中，有其多重目的之存在，包括傳訊與法院或偵查庭所在地有相當遠距離之證人，被害人或相關人等。依我國刑事訴訟法中均明文，在審判中，或上訴二審中與偵查中或於不同管轄法院間，對於視訊會議科技之運用，作為遠距離訊問之依據，已如前揭諸多說明。另該科技之運用，對於證人之保護亦有其重大功效存在。例如，借用視訊會議科技，考量證人或被害人人身之安全與安定證人或被害人情緒等，此科技運用於訴訟程序中，能適切將被告與證人或被害人，加以隔離以避免直接近身接觸，而令證人能有一從容與穩定心情與情緒的安和應訊空間，或能減少因法庭內與被害人、證人或被告近距離接觸，在心生畏怖情境之下，而無法從容於安定情緒下，為全面翔實、意識自由應訊之遺憾。

另自國際司法實務層次以觀，視訊會議科技之利用，在國際刑事法庭，近年來已有增加之趨勢。以國際刑事法庭審理盧安達（Rwanda）案件，與先前 Yugoslavia 案件，對 Sierra Leone 案件之特別法庭及 Cambodia 法庭中所成立之 Extraordinary Chamber 等，均採取視訊會議科技進行訴訟程序之模式。另基於司法互助簽訂合約或協定，有共識的使用視訊會議科技，亦表現在國際法律文書或證書上，包括 European Union Convention on Mutual Assistance 第十條款，載明於刑事案件、雙邊或多邊契約協定，均有採取視訊會議科技運用之明文相關記載。（附註十三，The Technical and Legal Obstacle, 2010）

又訴訟文書及筆錄等記載，存在於每一次偵查程序與審理程序傳喚相關被告、被害人與證人等過程之中，此等資料因攸關利害關係人權益之認定，均需妥善保存。對於司法機關而言，訴訟文書及其筆錄之記載等保存，被視為重要議題，而現今法院堆積如山的訴訟文書紀錄，若採取正確之資訊科技利用，則能朝法院無紙化方向邁進。

另視訊會議科技能提供同步傳輸，則能使使用者於視訊會議之進行、證人應訊、遠距訊問、和解或調解程序等，無論受訊問人或相關當事人身處世界何地，均能同步進行相關偵、審調查與應訊之程序，而無地域分隔之干擾。如此能使訴訟程序之順暢進行，能有更大效能與效率產生。（附註十四，Goodhue, 2006）

十. 在偵審程序中視訊會議科技之運用時，所顯現之法律爭執

利用視訊會議科技於訴訟程序法庭中時，檢察官、法官與資訊室相關員工等，應該熟悉該科技之操作程序，而將該科技妥善加以利用，可以使檢察官與法官清楚且容易的觀察證人應訊時之言語表達、臉部表情並肢體語言，以為綜合判斷，該證詞或說明，是否真實而得採為有效證詞，抑或有匿、飾、增、

減不當情事之發生。當設置視訊科技設備相關硬體費用變得更親民或平價時，將令該科技之推廣與使用者意願提升，其前景可期。

然而即便如此，該視訊會議科技之利用，於訴訟程序實務之操作上仍有其極大挑戰與爭議。例如，依我國刑事訴訟法第一百六十六條第一項 對證人、鑑定人之詰問明訂：當事人、辯護人、代理人或輔佐人聲請傳喚之證人或鑑定人，於審判長為人別訊問後，由當事人、代理人或辯護人直接詰問並為交互詰問之進行。被告如無辯護人，審判長仍應予詢問證人、鑑定人之適當機會。是依前開明文當事人、辯護人、代理人或輔佐人等，依案情發展需要與爭點之釐清，是有聲請傳喚相關證人或鑑定人之權利，而證人與鑑定人於法庭上，亦需接受當事人、代理人或辯護人等所為之直接詰問。另刑事訴訟法第一百八十四條第二項規定：因發現真實之必要，得命證人與他證人或被告對質，亦得依被告之聲請，命與證人對質。此即被告當庭與證人對質權利之規定。換言之，被告在法庭上是有權利請求與證人對質，並進行交互詰問之權利。

(一)、爭論一，關於被告之當庭對質與直接交互詰問權益，是否能受到保護？

被告該等權利於法庭進行調查時，若採取視訊科會議科技為詰問之方式時，是否有所衝突或爭議。在我國已將之明文於前揭刑事訴訟法相關法條之中，然而美國法庭中對於視訊會議科技之利用時，卻有被告會主張，該科技之使用，是違反美國憲法第六修正案，關於被告當庭對質與交互詰問權利之保護。又法院間，對該科技之利用是否違憲，亦各有不同認定，導致該視訊會議科技之使用是否合法，存在著極大不確定性（附註十五，Tokson, 2006）。

在司法領域內，當有爭議發生時，應該以當庭對質制度設計時之歷史背景、目的與法理學等觀點來加以分析探討。是有許多外國文獻與立法例，允許採用以視訊會議科技之利用所獲得之證詞為證據，此因攸關重要公共政策，並為憲法所允許。在以視訊會議科技所為證詞，得採納為證據為通則之司法領域內，該等證詞是需要在法庭上顯現，或經審判長提出，令相關當事人表達意見等要求，已為其該科技之運用，找到其合法性之基礎。

但是持反對意見者認為，視迅會議科技之使用，在前開爭議尚未為定論前，存在著極大的障礙，而無法接受視迅會議科技於法庭中之使用。

(二)、爭論二，關於該視訊會議科技之利用，能否普及之爭執？

視訊會議科技於實務操作時，所遇到的第一個問題是證人所在地方或所處環境，並無相關視迅會議科技硬體為支援。另在一些偏遠或經費不足之法院，可能也有無相關設備或需向他人租用以為應急之窘境。又因該應急所產生之額外或龐大之費用，究竟應由何方支出？亦產生極大爭執。（附註十六，Technical and Legal Obstacles, 2010）

(三)、爭論三，另證人所在與需傳喚之法院與檢察署所在地間，若有數個時差（time difference）存在，證人之作息與視訊科技運用之開庭時間無法配

合時，或法庭傳喚的時間，相關證人並無法得以事先預測等，從而，證人之證詞，是無法同步且同時顯現在法庭之螢幕上時，對於視訊會議科技之使用其功效，可能也要打折扣。（附註十七，Technical and Legal Obstacles, 2010）

（四）、爭論四，基於辯護制度之設計，辯護人為被告之訴訟權益，為最全面性之辯護與防衛，很可能爭執法官或檢察官當庭所提出以視訊會議科技所取得證詞證明能力，甚至證據力。另於法庭上幫被告辯護之律師也發覺，對著螢幕之人爭執法律爭議，或詰問，或反應，比起證人若能在法庭上現身而言，因空間距離的隔閡，是較不自然，當需適時對證詞採取彈劾反應與攻擊時，是有稍加之困難。（附註十八，Technical and Legal Obstacles, 2010）

十一. 在偵、審程序中視訊會議科技之利用時，最核心之法律爭執問題

視訊會議科技於法庭中之使用，於偵、審程序中，儘管有前揭所列之諸多爭議發生，然而，在法官與檢察官之立場上而言，最棘手的問題，莫過於在電腦螢幕另一端上所顯現之人，究竟是否為檢察官或法官所欲傳喚對於待證事實及法律之爭執等釐清有所關連之真正證人？有無魚目混珠之虞？而令刑案之偵辦與審理之方向，有所偏差或影響？換言之，即證人同一性判定之問題。

具體建議：是建立豐富的個人生物特徵辨識系統，已是刻不容緩之議題了。關於個人生物特徵辨識，係指將個人生物特徵以數位化之方式，加以辨別、標示與儲存。而該個人生物特徵辨識系統之運用，以在不侵犯個人人權或隱私之前提下，應當以訴訟案件進行之必要性為限。又關於個人生物特徵之辨識系統，包括指紋採取之存檔、聲音確認（包括音質與音域之建檔）、視網膜辨識掃瞄、臉部特徵辨識軟體等。

若前揭介紹之個人生物特徵辨識系統，能於偵、審程序中，於利用視訊會議科技進行相關證人或被害人訊問時，加以合併使用，則無論所傳喚之證人或被害人身處世界何地，法官與檢察官，均能輕易對於證人或被害人同一性有一正確辨識，並大大減輕前開視訊科技運用時，證詞是否有證據價值之虞慮。另前揭合併使用之前提條件，需在證人或被害人所在之管轄法院有生物辨識系統之採用，並允許視訊會議科技之運用所獲取之證詞，得採為法庭上證據之管轄法院而言。

十二. 結論與具體建言

為解決證人所在地並無視訊會議科技設備與證人同一性之確認爭議，本人提供以下建言，以為前開爭議解決途徑之思考。

第一、在全國各法院與檢察署間，迅速建置一完善視訊會議科技軟、硬體設備：為順利推動視訊科技於偵審程序中之運用，在全國各地檢署與法院，應建置一全面且完善之視訊會議科技軟、硬體設備，以為各法院與檢察署相互間，在訴訟案件進行期間，能因應有就地訊問相關證人之實務需要。

第二、善用其他執法機關視訊科技資源：若證人所在地偏遠，並無法院或檢察署之設立，而有傳喚證人應訊以釐清案情與爭議之必要時，應可以商請內政部警政署所屬之警察局或派出所等執法單位與同仁，為人員與偵訊室之借用，並利用既有之視訊設備，以為遠距傳訊證人之協助。一則可以減輕偏遠地區民眾，因為證人傳喚所需時之舟車勞頓，讓受傳訊證人之民眾的日常作息之影響，減到最低限度，且讓證人無須在任何被告或被害人虎視眈眈之目視而有不安與恐懼情緒，進而有導致無法順利全面陳述之遺憾。況對於被告當庭質問與交互詰問之權利，已可利用視訊會議科技，同步加以進行而無所影響。另偏遠證人所在地之當地員警同仁，本為政府執法部門人員之一環，用之來協助遠距傳訊之作業以為訴訟程序之順利進行，亦屬政府機關共享資源之有效運用。簡言之，將證人所在地之警局偵訊室及科技設備，作為臨時偵查庭或臨時法庭，以利遠距傳訊之推動。

是基於減少擾民之考量，並為便民措施之推動，該建議對於我政府施政肯定有贏得民心之加分效果，是有關當局似可考慮於我國各地警局就視訊會議科技來加以建置，並擴大運用之層面。

第三、建立完整並豐富之個人生物辨識系統：近年來前往台灣旅遊之各國民眾日益增多，然亦有不肖外國人，利用入境臺灣之機會，在台犯案，例如，詐欺案件、性侵害案件等，因該等犯罪時間短暫，往往於嫌疑人犯罪得逞後，即迅速離境，是建議我國移民署（局）對於外國人在出入境台灣時，為適時之控管，似當可以仿效美國移民局對於入境美國之外國人，一律均加以拍照並留下指紋之模式。此模式，當有助於建立更完整、更豐富之個人生物辨識系統檔案，以利日後若有外國人於台灣境內涉案時，以之為辦案辨識之利器。另我國役男均於入伍時，均留有指紋檔案，與相片等資料，亦當加以全面整合，以為個人生物辨識系統能有一更豐富與完足之建置。

第四、移動式衛星科技之使用：於偏遠地區，或可請電信機構協助建置移動式衛星科技，以補足視訊會議科技適用時之不足。

第五、善用司法互助之機制：關於國際人士涉案時，可以採取司法互助之模式，以簽訂相互合作辦案合約或協定，將視訊會議科技之使用，明文納入司法互助合作辦案之範圍，則若該證人或被告身居國外，在檢察官與法官因案情釐清之需要，而有訊問國外之證人或被告之必要時，則可藉由司法互助合約或協定條款等簽訂，就地訊問證人或被告，以利順暢訴訟程序之進行。

再前開視訊會議科技之適用與使用，已達國際與洲際之層次時，利害關係涉及之法院與檢察署，除視訊會議科技之硬體設備與資訊人員需充足應對外，並當儲備外語翻譯人才，以為開庭時之即時支援，而順利跨越語言之隔閡。

在美國對於已經將視訊會議科技大量引進法院來加以適用之地區，除便民、利民外，對於司法機關人員而言，該科技關於順暢訴訟程序之進行，均有非常大的助益，普羅大眾亦樂見，因使用該科技所產生的便捷與便利。（附註十九 Technical and Legal Obstacles, 2010）。

是我國司法機關若能大量引進視訊會議科技之利用，使新科技之使用成為司法改革推動之重要環節，不僅能便民、利民、減少民怨，更能使訴訟程序之進行，能有一高效率與高效能之表現與推動並節約社會成本，深信必能再次贏得民眾對政府司法服務品質提升之信心與肯定。

附錄

附註一 施茂林 93 年，檢察專業締新猷，於 101 年 6 月 13 日援引自
<http://www.tpc.moj.gov.tw/ct.asp?xItem=231849&ctNode=5319&mp=009>

附註二 施茂林 93 年，檢察專業締新猷，於 101 年 6 月 13 日援引自
<http://www.tpc.moj.gov.tw/ct.asp?xItem=231849&ctNode=5319&mp=009>

附註三 施茂林 93 年，檢察專業締新猷，於 101 年 6 月 13 日援引自
<http://www.tpc.moj.gov.tw/ct.asp?xItem=231849&ctNode=5319&mp=009>

附註四 施茂林 93 年，檢察專業締新猷，於 101 年 6 月 13 日援引自
<http://www.tpc.moj.gov.tw/ct.asp?xItem=231849&ctNode=5319&mp=009>

附註五 施茂林 93 年，檢察專業締新猷，於 101 年 6 月 13 日援引自
<http://www.tpc.moj.gov.tw/ct.asp?xItem=231849&ctNode=5319&mp=009>

附註六 Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Management Information Systems*. New Jersey: Prentice Hall.

由 Laudon, K. C., & Laudon, J. P 於 2012 年 所合著之資訊系統管理

附註七 Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Management Information Systems*. New Jersey: Prentice Hall.

由 Laudon, K. C., & Laudon, J. P 於 2012 年 所合著之資訊系統管理

附註八 Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Management Information Systems*. New Jersey: Prentice Hall.

由 Laudon, K. C., & Laudon, J. P 於 2012 年 所合著之資訊系統管理

附註九 Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Management Information Systems*. New Jersey: Prentice Hall.

由 Laudon, K. C., & Laudon, J. P 於 2012 年 所合著之資訊系統管理

附註十 Khan, R. (2011). *Videoconferencing is the Green Chocie*. Retrieved April 16, 2012, from Real Life News Web site:

http://www.reallifenews.com/environment/2011/02/video_conferencing_is_the_gree.php

由 Khan, R. 於 2011 年所著視訊會議科技利用是綠能之選擇。

附註十一 Thurlow, M. (2011). Disadvantages of Using Video Conferencing in a company. Retrieved April 16, 2012, from ehow:
http://www.ehow.co.uk/list_6677138_disadvantages-using-video-conferencing-business.html

由 Thurlow, M. 於 2011 所著.公司於視訊會議科技之使用時之缺點。

附註十二 Thurlow, M. (2011). Disadvantages of Using Video Conferencing in a company. Retrieved April 16, 2012, from ehow:
http://www.ehow.co.uk/list_6677138_disadvantages-using-video-conferencing-business.html

由 Thurlow, M. 於 2011 所著.公司於視訊會議科技之使用時之缺點。

附註十三 The technical and Legal Obstacles, 2010. (n.d.). Retrieved April 20, 2012, from United Nations Office on Drug and Crime:
http://www.unodc.org/documents/treaties/organized_crime/COP5/CTOC_COP_2010_CRP2/CTOC-COP_2010_CRP2_E.pdf

科技與法律之障礙。2010 著

附註十四 Goodhue, S. (2006). Using Video Conferencing for Court Reporting Services. Retrieved April 18, 2012, from Ezonearticles: <http://ezinearticles.com/?Using-Video-Conferencing-for-Court-Reporting-Services&id=6895557>

由 Goodhue, S. 於 2006 年所著. 視訊會議科技於法院紀錄之運用

附註十五 Tokson, M. J.(2006). Virtual confrontation. Retrieved April 16,2012, from Social Science Research Network:
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1249646

由 Tokson, M. J.於 2006 所著. 論法庭對質。

附註十六 The technical and Legal Obstacles, 2010. (n.d.). Retrieved April 20, 2012, from United Nations Office on Drug and Crime:

http://www.unodc.org/documents/treaties/organized_crime/COP5/CTOC_COP_2010_C_RP2/CTOC-COP_2010_CRP2_E.pdf

科技與法律之障礙。2010 著

附註十七 The technical and Legal Obstacles, 2010. (n.d.). Retrieved April 20, 2012, from United Nations Office on Drug and Crime: http://www.unodc.org/documents/treaties/organized_crime/COP5/CTOC_COP_2010_C_RP2/CTOC-COP_2010_CRP2_E.pdf

科技與法律之障礙。2010 著

附註十八 The technical and Legal Obstacles, 2010. (n.d.). Retrieved April 20, 2012, from United Nations Office on Drug and Crime: http://www.unodc.org/documents/treaties/organized_crime/COP5/CTOC_COP_2010_C_RP2/CTOC-COP_2010_CRP2_E.pdf

科技與法律之障礙。2010 著

附註十九 The technical and Legal Obstacles, 2010. (n.d.). Retrieved April 20, 2012, from United Nations Office on Drug and Crime: http://www.unodc.org/documents/treaties/organized_crime/COP5/CTOC_COP_2010_C_RP2/CTOC-COP_2010_CRP2_E.pdf

科技與法律之障礙。2010 著

第五篇 雲端科技在檢察業務之運用

一、研究主題與動機

本篇之研究報告主題係『雲端科技在檢察業務之運用』，而研究動機係有感於現今高科技之飛躍進步，對於人類食、衣、住、行所影響之層面既深且廣，在企業界早已充分利用先進資訊科技，在於商業之進行與推動並強化與顧客群之關係，以提升工作效能與效率，進而能維持良好之商譽、信譽與顧客群之關係，並減少不必要開支等，而至終獲利可期。

然我國司法機關，無論在偵查程序或審理程序，自偵辦之發動、傳喚相關當事人或證人到庭說明、證據之調查、到偵查終結或審理程序結束等，均需與相關民眾為緊密接觸，而偵、審期間，司法人員對於民眾所為司法服務之案件進行，其調查方式、態度、與結果等，當然關係司法機關形象能否提升，而有其絕對之關連性。是若能利用現今雲端運算科技(Cloud-Based Computing，以下簡稱雲端科技)於關係民眾，並順暢偵查程序進行，以達便民、利民之目的，並減少民怨等，此應是本篇報告撰寫之初衷。

另關於 POS(POINT OF SALE，以下簡稱 POS)軟體，在企業界如世界級大型零售商 Wal-Mart 因對於貨品供需、買賣情況、倉儲需求與運輸流程等控管，已使公司成本(business cost)大大減少，且能對於特定商品實況作確實之掌握，公司利潤與產能(business profit & performance)等，大幅度提升。是運用 POS 軟體，請求雲端科技業者，以客製化需求(customized-design)，設計偵查程序所能適用之 POS 軟體，以期偵查檢察官、主任檢察官、檢察長與法務部長等人，能在第一時間有效能之掌握特定案件之進行實況，並確實發揮檢察一體之精神。

二、摘要

本篇報告撰寫之主軸，在於將雲端科技運用於偵查程序進行中之關係民眾，以強化便民、利民之司法機關形象，並減少民怨，從而增加政府之威信。換言之，即將雲端科技之運用，著重於關係民眾群之司法服務，以提升對於客戶群服務品質 CRS(Customer Relationship System，以下簡稱 CRS)。又此篇報告所謂相關民眾，係指被告、被害人、證人等，需前往法院開庭之民眾為限。首先，需將對

於所謂雲端科技定義為介紹，進而討論於利用雲端科技時，關於民眾關係管理之利弊說明。再討論如何將雲端科技，作為偵查機關強化對民眾司法服務之利器，以為偵查業務效能與效率之提升。另該報告亦指出關於利用雲端科技時，偵查機關可能遇到之問題與瓶頸。另說明如何將 POS 資訊科技，運用於偵查案件管理流程中之控管與監督。末以提出前開問題之多項解決途徑供參酌，並對我國偵查機關如何將雲端科技運用於偵查程序為具體之建言。

三、雲端科技在 CRS (Customer Relationship System) 為民服務之運用

2010 年是雲端運算服務科技之元年，以下係就雲端運算科技之定義、特質、雲端運算服務之種類等加以解釋與說明。

(一)、雲端運算科技之定義：『依據美國國家標準與技術研究院 (The U.S. National Institute of Standard and Technology, 以下簡稱 NIST) 對於雲端運算之定義，係指一種模式依照需求能方便存取網路上所提供之電腦資源。該等電腦資源包括 1. 網路、2. 伺服器、3. 儲存空間、4. 運用程式及 5. 服務等，可以快速地供應，同時減少管理的工作，可降低成本並提昇效能。』(附註一，雲端運算定義)，又該等雲端運算之電腦資源，能依據實際需求能與任何地方或設備作連結。(附註二，Laudon & Laudon, 2012, P170.)

另依 NIST 認雲端運算之重要特質，包括基於個別需求 (客制化) 而設計、廣大網絡使用路徑、依地方需求而獨立之電腦資源庫、快速且極大通融性 (彈性)、量身服務 (客制化) 等。雲端資料中心與桌上型電腦、筆記型電腦、企業中心、移動式設施 (設計)、委託人所使用設備等，於網絡上相互作連結。依據 Gartner Inc. 科技顧問公司指出，雲端運算服務是最快速成長之資訊科技，在 2011 年，全球收益預測高達美金 890 億元，在 2014 年高達美金 1490 億元 (附註三 Laudon & Laudon, 2012, P170.)

(二)、雲端運算服務之種類：雲端運算服務之種類共計有三種，第一種係以雲端服務作為基礎設施，顧客可以自雲端服務提供之業者，與自己資訊系統作連結，就資料之處理、儲存、網絡、及其他電腦資源等為運用。第二種為以雲端科技作為服務之平台，顧客利用雲端服務業者所提供之客制化基礎設施與計畫，為其業務上之運用。第三種以雲端科技作為軟體之利用，亦即在雲端服務業者之硬體上，利用其所提供之軟體設計，在相關網絡，傳遞顧客所欲傳達之資訊。(附註四 Laudon & Laudon, 2012, p.183.)

另在雲端運算的建置模式方面，可分為 1.公共雲端 (Public Cloud)-由雲端業者管理並提供，經由網際網路或對公眾之雲端服務。2.私有雲端 (Private Cloud)-公司或組織之內部，在專屬網絡或資料中心，自行架構雲端運算平台，將資訊之服務、資料儲存、料資料庫、及其運用為其虛擬化之設置。本篇報告，均有論及前述雲端服務類型，並前開公共雲端與私有雲端之二種模式，擷取雲端運算科技之強項，運用在偵查機關對於相關利害關係民眾，包括被害人、被告與證人等之調查程序之中，以期改善並提升對民眾偵查服務之品質。

四、雲端科技運用之優勢

雲端運算先進科技在資訊系統管理方面之運用，已經使得企業界大大減縮在軟體與硬體、維修與人事方面的龐大花費，並縮短電腦作業之完成時間。對公司而言，無須花費鉅額去購買硬體設備或維持硬體設備正常運作；更無須對於電腦操作系統安裝或維修有所花費，例如 Window, database servers, 例如 SQL server, 或 application server 例如 Java application server。另關於資訊系統之諮詢費用、資訊人員人事費用、高價之使用執照費用，與資訊系統正常運作之維修費用等，是若能妥善利用雲端科技，則前揭諸多費用，均可加以節省而無須花費。另雲端科技可經由 Webxu.6x03fu4 瀏覽器，例如 Internet Explorer, Google Chrome 或 Mozilla Firefox，24 小時每天全天候利用。又有一些雲端科技之功能，亦能在機動、手提資訊設備上使用。（附註五 Laudon & Laudon, 2012, p.195.p.358.）

雲端科技為企業界提供極為便捷之利器，針對企業之確切需求或特性，為客制化之軟體設計，以完成企業特殊之運作與使命。再當公司遇到不景氣或有一較新穎之資訊系統經發明時，公司隨時可以抽離雲端科技之使用，抑或公司擴大營運或裁員時，亦可酌情為增加或減縮雲端科技之利用程度。簡言之，雲端科技運用在企業或組織之優勢，即減少成本支出，並增加企業或組織成果之效能。

（附註六 Laudon & Laudon, 2012, p195.p358.）

五、雲端科技運用時之缺憾

儘管雲端科技之運用，有含括前揭所說明之優勢，然而於運用之過程中，亦衍生一些缺憾，例如關於資料（資訊）之儲存、控管、安全等責任與信賴性等爭議問題。是企業、公司或組織，在與雲端科技提供之業者，簽立雲端科技服務之契約時，對於資訊（資料）儲存位置、資料儲存與控管、與賠償責任等細節，均需加以明文約定，否則屆時於雲端科技利用之過程中，若不幸發生爭執或糾紛或洩漏重大機密時，關於責任之歸屬、損害或賠償額度，將會產生極大之爭執。

(附註七 Laudon & Laudon, 2012, p184)。質言之，關於雲端科技於利用過程中，針對機密資料（資訊）之保存與控管，安全性考量與賠償機制等重大議題，均是企業或組織等，與雲端服務提供者簽立契約時，是需高度關注，以杜將來爭議之發生。

另關於雲端科技在運用時之缺憾，對於企業或組織而言，其心理上之障礙亦包括以下例子：當雲端提供之業者與其他公司或組織簽立雲端服務契約時，若原公司或組織發生資料（資訊）喪失或未經授權者，恣意使用公司資料（資訊），其責任之歸屬、賠償爭議等，又當如何面對與處理之疑慮。從而，即發生系統使用權限之爭議、與信賴性之危機。另網路之使用功能受到阻礙，有各種不同之原因，比如網絡服務之提供者，無法即時更新資訊。然而對於企業或組織而言，無不殷殷期盼其資訊系統功能一日二十四時，一星期七日（24/7），均能保持正常運作。若其資訊系統無法發生功能時，亦期公司或組織之業務或發展，盡可能不要遭受任何損失或威脅或有備案來因應（Back-up Plan; contingent plan）（附註八 Laudon & Laudon, 2012, p184）

六、雲端科技在司法機關運用面向之探討

雲端科技如何運用於司法機關在程序之進行中，對保守且力求安定之我國司法系統而言，當然是一個極為新穎之建議、嘗試與挑戰。在美國司法機關，對於新科技之發明運用與採納，相較於商業界或工業界等也屬敬陪末座，亦不例外。是聯邦法院在高科技方面之利用，與美國其他政府部門相互比較下，亦落後許多。實因司法機關比較不傾向或習慣，以網路為線上服務，或以網路為互動之建置、或提供建置供訪問者或參觀者為回饋、或允許訪問者或參觀者，針對其自身利害關係，為民眾特別開闢一服務區域或空間。（附註九，West, 2010）

在我國法務部對於資訊系統之運用，除了在網路上有法務部網站（<http://www.moj.gov.tw/mp001.html>），提供法務部所屬機關各部門介紹、線上服務 e 點通、法務資料庫、法治視窗、法務統計等，並檢察官書類之製作等外，事實上還有極大科技運用可增添之空間。

在台灣政府部門，對於雲端科技之採用，司法機關相對於立法機關與行政機關而言，是相對落後的。對於司法機關而言，最擔心與在意之爭執，在於資訊（資料）之控管與安全性維護等問題。司法或法務機關高層，似可加強法院訴訟程序運作之電腦化與現代化，並善用雲端科技以為便民與利民之提升。若法院或偵查機關能將雲端科技之運用加以整合，將使整個訴訟進行或偵辦程序之推動，

能更加經濟，並為節約相關成本之支出。例如，在一些機構已統計將 e-mail 服務轉由雲端科技為平台時，已節約成本百分之二十五至五十。（附註十，West,2010）

另以英國司法機關為例，其利用先進現代資訊發展與溝通科技，希望去打造無紙化法院之夢想。在 2011 年 12 月報章中指出，法院之管理人相互討論法院朝向無紙化之可能性。該文中主要係以高科技之運用，為其無紙化理想之策略，而其中所涉及之政府執法單位，包括全英國法庭法官、警察系統、皇家檢察部門（Crown Prosecution Service, CPS）與其他刑案辦理之司法機構等。為了打造無紙化之法院，該計畫希望以平版設計，取代傳統紙張記載。換言之，即利用平版之設計，例如如 iPad 使用，於公聽會中，將相關證據與資料張貼在 iPad 版面中，加以呈現於法院程序之進行中，即能達到無紙化法院之目的。（附註十一，Lanigan ,2012）

七、將 POS 資訊科技，運用於偵查案件管理流程中之控管與監督

按 POS（Point-Of - Sale）資訊科技，對於掌控商業運作之過程、減縮成本之花費、流程順暢之推動等，是一個非常重要且不可或缺之科技利器。為進一步說明 POS 資訊科技在商場上之運用，以現今世界上規模最大的零售商 Wal-Mart 公司為例，當顧客於選取需要之特定商品後，在櫃檯結帳之同時，除了計算該商品之種類、數目、與金額之總計等訊息，印出在顧客之收據上與呈現櫃檯販售情況之內部傳票外，並同步將前開銷售情況與細目，立即將此資訊傳遞至母公司總部（cooperate parent）之資訊中心、及相關連商品之供應商（supplier）與倉儲部門（warehouse）甚至運輸部門（shipping）等，如此之運作模式，對於總公司而言，可以知悉該特定商品之銷售狀況及在商場上受歡迎程度，並計算該商品投資利潤（ROI, Return of Investment）、與銷售架上是否需要及時補貨，並節省存貨之倉儲成本（inventory warehouse）與運送費用（shipping & delivery cost）。對於供應商而言，當同步接收該銷售細節之相關資訊時，即可知悉該商品在市場上確實之供應狀況，並決定是否需要加速生產以供應市場之需求。換言之，供應商可以精準算計特定商品項目與數量，並即時補充實際市場所需，同時也節省不必要之倉儲費用（附註十二. Laudon & Laudon, 2012, p.97; ）（附註十三 Retail Plus, Point of sale software, n.d., par.3).

報告人認為 POS 軟體系統結合本篇所介紹之雲端客製化設計，是可以巧妙地加以引用在案件偵辦偵辦之管理流程中。如前所述，偵查檢察官平均每月約有 75 件新收受偵字案件需要進行（在大都會較繁忙之城市，如台灣台北地方法院檢察署、台灣新北（板橋）地方法院檢察署、台灣高雄地方法院檢察署等，檢察官

每月新收偵、他字號案件，常有超過 100 件以上），在面對如潮水般湧進之案件時，如何精緻偵查，並確實控管流程，是應該運用一些當今有效且關連性資訊管理科技之必要。

將 POS 軟體系統運用於偵查實務時，各地檢署分案室、統計室與資訊室同仁需通力合作，對於每日每檢察官新收之每一案件於收案時，即將案件編上條碼（bar code）、案由、日期計算與紀錄、同步紀錄每件案件偵查庭開庭次數與案件偵辦進度、尚餘未結案件進度與案件偵辦所剩之尚餘日期、件數、最後偵查結果通報、偵查結果分析等資訊，除顯示於承辦檢察官自己之作業系統外，並需同步將前開資訊傳遞至所屬主任檢察官、檢察長、與法務部長等考評單位。如此一來，檢察官於接收該等資訊時，即能對於每日案件已結、未結件數與案由情形，並流程與開庭狀況、次數與偵辦結果等，均能得到一迅速、充分且全面之資訊，以對偵查案件偵辦之控管程序能有十足之掌握與控管。（附錄附註十四。

Positive Characteristics of POS Software, n.d., par. 1, par. 2)另對於時間管理,更能有一加乘之效率,而對所屬上級單位則能同步掌握偵辦情形與動向,並承辦檢察官勤惰狀況,具體發揮檢察一體之精神,並為每年年度考核與未來升遷作業重要參酌之指標與準據。對民眾而言,則能因精緻且快速之偵結而減少民怨之發生。

八、利用雲端科技強化我國偵查機關服務提升民眾信任

司法機關將雲端科技作為服務民眾之機制，儘管已經落後行政機關與立法機關許多，還是有相當進步之空間。對於現階段我國偵查機關而言，可以善用雲端科技之諸等優勢，來改善與強化偵查機關於偵查期間與相關利害關係民眾（指被害人被告與證人等）之偵查服務關係，亦即提升偵查機關對於傳喚關係民眾到法庭間之偵查服務管理關係(Customer Relationship System，以下簡稱 CRS)。在我國之偵查程序中，檢察官對於整個偵查程序之開始、進行與偵結期間有其絕對主控之偵查權限。然而，在偵辦期間亦會因傳喚關係民眾之過程遭遇一些狀況，而阻擾偵辦之順暢性。

首先，依現行刑事訴訟法第七十一第一項傳喚被告，運用傳票。第二項傳票應記載左列事項：第一款被告之姓名、性別、年齡、籍貫及住所或居所。第七十五條被告經合法傳喚，無正當理由不到場者，得拘提之。第一百七十五條第一項傳喚證人，運用傳票。第二項傳票應記載左列事項：證人之姓名、性別、年齡、籍貫及住所或居所。第一百七十八條第一項證人經合法傳喚，無正當理由不到庭者，得科以新台幣三萬元以下之罰鍰，並得拘提之。再傳不到者亦同。前開相關規定，在案件偵查終結前，若被害人轉換為證人時、證人或被告，未依傳票傳喚

日期到庭說明，以釐清案情爭議，可能遭拘提之不利結果。又檢察官可依卷內所蒐集或調查證據資料，為綜合判斷加以偵結（包括起訴、不起訴或簽結），該偵查結果，均可能與利害關係民眾相關連。第二，偵查機關依據刑事訴訟法第七十一條第二項第三款傳票記載應到之日、時、處所。第四項傳票，於偵查中由檢察官簽名。並同法第一百七十五條第二項第三款應到之日、時、處所。第三項傳票，於偵查中由檢察官簽名。換言之，被告與證人依法傳喚到偵查庭說明，傳票上僅有傳喚之時間、地點、日期與案由及偵辦之檢察官簽名等記載。

然而，對於非法院所在地或居住偏遠地區之被告或證人而言，關於確切法院位置是陌生且不熟悉的，也可能需於開庭前一、二日提早抵達，而有住宿需求者，甚或有開車到達而有找不到停車位，致耽誤開庭時間，而錯失應訊說明之機會，或連續偵查而有中間休息有用膳之需求等，或帶病前往開庭等情形。此諸等情況，均是需前往法院開庭民眾之迫切遭遇，而亟待偵查機關以便民、利民為考量，需加以協助並迅速解決之問題。第三，利害關係民眾前往偵查庭開庭，檢察官因開庭案件數量之考量，未能予利害關係民眾有一適切說明之時間與機會，至遭受偵查結果之不利益。從而，對於偵查機關充滿敵意，而影響民眾對於司法程序運作之觀感，進而影響政府之威信。第四，關於訴訟進行之訴訟文書（包括當事人當庭提出或寄送之相關文書資料）、卷宗等訴訟資料之保存，已佔據偵查機關極大之空間，並已花費極大法院經費於紙張之成本中。是前開迫切四問題，係現今偵查機關應思考並面對之議題，似可以以資訊科技運用，來加以解決或減輕。

九、結論與具體建言

偵查機關於偵查程序進行期間，要重拾與相關民眾之信任、信賴關係，是需要擬制策略加以因應的，本當以便民、利民為思考核心並減少民怨之發生，則政府欲於民眾心中建立司法新形象之願景可期。本文以下所說明者，係針對前開問題之決解所為具體建議。

第一點 傳票制作結合新科技之運用：為解決前揭所提及偵查期間傳喚相關被告、被害人或相關證人等，能於指定期日，準時到庭陳述意見與說明，即前段所提及第一與第二問題，該問題要解決，需受傳喚相關人能『順利、完滿且合法』收受法院傳票為前提。雖現今刑事訴訟法已就相關傳喚住居所為明文，然報告人認為，該等規定仍因工商、就業、就醫等需求致現代人之移動非常頻繁，很難期待受傳喚人，在一個固定地方不動，來等待法院之傳喚。換言之，相關受傳喚人，因實際生活需要，很可能有多數住居所，或實際生或住居所，若法院仍執意僅傳

喚戶籍地，作為傳拘之依據，很可能發生受傳喚相關人，事實上無法及時且有效收受該系爭傳票之遺憾。

是筆者建議，法院傳票除需依現刑事訴訟法規定，傳喚受傳喚人之戶籍地與住居所外，法院似可利用現今私有雲端 (private cloud) 科技之模式，彙整受傳喚人相關連檔案，包括前科資料、信用卡聯合徵信資料、電信資料、健保局資料、入出境資料等所呈現實際住居所情形，作一徹底且全面整理住居所訊息檔案，將系爭傳票即時合法送達受傳喚人手上。質言之，採用私有雲端 (private cloud) 科技模式之軟體服務 (Software as a Service, 簡稱 SaaS)，全面彙整傳喚人之實際住居所相關訊息，將法院傳喚之消息，即刻、迅速與正確的傳達至受傳喚人現正使用之 e-mail、行動電話與實際住居所，則受傳喚人一方面能全面且有效收受傳喚訊息，並合法收受法院傳票而屆時順利前往 (受傳喚民眾能相互核對) 應訊，以利偵辦作業之進行，另則能達到便民、利民之目的並減少民怨之發生。

第二點：建立偵查機關雙向即時答詢系統 (FAQ 系統)：報告人認為受傳喚相關人，自知悉傳票記載之應到時間開始，除心中忐忑不安外，對於法院所在地亦多所陌生，是偵查機關似可利用公共雲端技術，設計以網絡為基礎之雙向即時答詢-FAQ 系統 (Web-based Frequent ask question)，將民眾前往法院應訊可能遭遇之相關問題 (例如法院周遭有何可利用停車場、可住宿地點、用膳位置、醫院、車站、法院與法庭位置圖等資訊) 預先整理並作線上解答，而該服務網址，應連同寄送之傳票上加以記載，便利相關民眾下載。另因使用智慧型手機 (smart phone) 之民眾日益增多，可加強法院周遭 Wi-Fi 服務，便利民眾於開庭前與開庭後，對於相關訊息能為即時之查詢。是對於偏遠地區或在異地前往法院開庭之民眾而言，實為一貼心且減少心理負擔之司法服務，並能將配合開庭而影響日常作息遂心生不滿之民怨，減到最低程度。

第三點 朝無紙化法院目標前進：關於無紙化法院之打造，並建立一個綠能環保之司法環境，偵查機關可以利用 Google Apps 為客制化之包裹設計 (package design)，例如 G-mail, Google Calendar, Google Docs, Google Contacts, Google Video, Google Talk... 等，結合 Wi-Fi 服務，並利用便利之網絡系統，偵查機關可以於開庭時給予利害關係民眾上網密碼 (加密之設計)，嗣將偵查終結之書類 (如起訴書與不起訴處分書) 上傳相關網絡，便利相關民眾 (即被告、被害人、證人與告訴人等) 讀取查詢，以利利害關係民眾對於時效之把握 (第一時間掌握最新法院訊息，例如對不起訴提出再議之聲請，或起訴時被告應有之相關辯護因應措施等)，並減少書類寄送遺失之風險，而逐步朝法院達無紙化目標前進。

第四點 科技運用危害之防範措施：關於雲端運算科技之運用，於資訊安全之維護與信賴性之質疑，對偵查機關而言，是較令人憂心的議題。而關於該爭議，報告人強烈建議偵查機關與雲端服務業者，在簽立契約時，應就前開爭議，如關於軟體之資產、存取、資訊內容之安全性、資訊外洩時，高額損害賠償機制等，加以約定，以杜爭執，以期對資訊科技之運用，能達到絕佳之安全環境，並達保護個人隱私與維護個人資料安全之目的。

第五點 POS 軟體運用，以發揮檢察一體精神：按 POS (Point-Of - Sale) 資訊科技軟體，運用於偵查程序中，能迅速將偵查案件實際偵結動向、流程、結果、平日結案之勤惰等資訊，同步傳達至法務部資訊中心，該資訊可提供法務部大家長-部長及重要幕僚，隨時掌握地檢署檢察官新收案件件數、偵辦案件之進度、案由與平日工作勤惰等情況，對地檢署貢獻程度、敬業精神、工作態度等資訊，加以確實掌握與了解，而該資訊亦可提供法務部對於每年升遷相當激烈擇才時之重要參考，而無有失準之遺憾發生，並能激勵檢察官平日工作更用心之動機。

如此，公平、客觀且公允之升遷制度建立，對於兢兢業業之檢察官而言，未嘗不是一種公平且客觀之君子競爭，讓優秀、認真、用心、與有品格之檢察官，能夠清楚且感受在多年用心辦案之後，終能獲得上級機關適時之肯定，而該等期待之實現，亦是平日即用心辦案之檢察官本所應得的尊重與對待。

對於科技運用，似屬最末端之司法機關而言，面對新科技之學習與運用，似極為冷漠與陌生。然而，為建造一個現代化偵查機關，對於最新資訊科技之採用與整合，是不可或缺之關鍵（附註第十五，Jagland T., 2010），是偵查系統與現代資訊科技加以結合，對偵查機關欲打造一個便民、利民、並減少民怨之偵查環境與氛圍而言，是亟需加強且有著極大進步與改革之空間。從而，偵查機關服務之全體同仁，應有接受新科技與挑戰之勇氣與擔當，以新思維來接受新科技，讓偵查程序與步驟，均能順暢進行以提升偵查品質，並使相關利害關係民眾之偵查權益，能得到全面保障，而感受到政府司法改革之用心與決心。

(全文完)

附錄

附註一 2010 雲端運算 (Cloud Computing)(600)依據美國國家標準與技術研究院 (NIST)定義。2012,6 月 25 日摘錄自

<http://mypaper.pchome.com.tw/tsuoscott/post/1320657850>

附註二 Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). Management Information Systems. (p.170) , New Jersey: Prentice Hall.

由Laudon, K. C., & Laudon, J. P. 於 2012 年 所合著。資訊系統之管理。第 170 頁

附註三 Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). Management Information Systems. (p.170) , New Jersey: Prentice Hall.

由Laudon, K. C., & Laudon, J. P. 於 2012 年 所合著。資訊系統之管理。第 170 頁

附註四 Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). Management Information Systems. (p.183) , New Jersey: Prentice Hall.

由Laudon, K. C., & Laudon, J. P. 於 2012 年 所合著。資訊系統之管理。

附註五 Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). Management Information Systems. (p.195.p358) , New Jersey: Prentice Hall.

由Laudon, K. C., & Laudon, J. P. 於 2012 年 所合著。資訊系統之管理。第 195 頁。第 358 頁

附註六 Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). Management Information Systems. (p.195.p358) , New Jersey: Prentice Hall.

由Laudon, K. C., & Laudon, J. P. 於 2012 年 所合著。資訊系統之管理。第 195 頁。第 358 頁

附註七 Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). Management Information Systems. (p.184) , New Jersey: Prentice Hall.

由Laudon, K. C., & Laudon, J. P. 於2012年所合著。資訊系統之管理。第184頁

附註八 Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). Management Information Systems. (p.184) , New Jersey: Prentice Hall.

由Laudon, K. C., & Laudon, J. P. 於2012年所合著。資訊系統之管理。第184頁

附註九 West, D. (2010, July). Steps to Improve Cloud Computing in the Public Sector. Retrieved May 6, 2012, from Center for Technology Innovation at Brookings:
http://www.brookings.edu/~media/Files/rc/papers/2010/0721_cloud_computing_west/0721_cloud_computing_west.pdf

由 West, D. 所著作，雲端運算科技在公布們運用之步驟，於2012年5月2日從 Center for Technology Innovation at Brookings 所引用，其網址為

http://www.brookings.edu/~media/Files/rc/papers/2010/0721_cloud_computing_west/0721_cloud_computing_west.pdf

附註十 West, D. (2010, July). Steps to Improve Cloud Computing in the Public Sector. Retrieved May 6, 2012, from Center for Technology Innovation at Brookings:
http://www.brookings.edu/~media/Files/rc/papers/2010/0721_cloud_computing_west/0721_cloud_computing_west.pdf

由 West, D. 所著作，雲端運算科技在公布們運用之步驟，於2012年5月2日從 Center for Technology Innovation at Brookings 所引用，其網址為

http://www.brookings.edu/~media/Files/rc/papers/2010/0721_cloud_computing_west/0721_cloud_computing_west.pdf

附註十一 Lanigan, F. (2012, March 26). Are Paperless Courts the Future for the Legal Sector? Retrieved May 4, 2012, from Bundledocs:
<http://www.bundledocs.com/blog/2012/3/26/are-paperless-courts-the-future-for-the-legal-sector.html>

由 Lanigan, F 於 2012 年 3 月 26 日所著。司法機關將來是否可以打造無紙化之法院？於 2012 年 5 月 4 日，從 Bundledocs 所引用，網址為 <http://www.bundledocs.com/blog/2012/3/26/are-paperless-courts-the-future-for-the-legal-sector.html>

附註十二 Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Management Information Systems*. (p. 97) New Jersey: Prentice Hall.

作者 Laudon, K. C., & Laudon, J. P. 2012 年出版。資訊系統之管理（第 97 頁）。出版商 New Jersey: Prentice Hall.

附註十三 Retail plus, point of sale software. *The Point Of Sale*. Retrieved August, 25, 2012 from: <http://www.retailsoftware.com/features.html#>

POS 軟體於零售商之運用。於 2012 年 8 月 11 日參考自：網址 <http://www.retailsoftware.com/features.html#>

附註十四 Positive Characteristics of POS Software. (n.d.). Retrieved September, 07, 2012 from: <http://www.alexandriacomputers.com/Positive-Characteristics-of-POS-Software-aid30>

POS 軟體積極特點。於 2012 年 9 月 07 日，參考自：<http://www.alexandriacomputers.com/Positive-Characteristics-of-POS-Software-aid30> 網址

附註十五 Jagland, T. (2010, November 26). *Modernising Justice In The Third Millennium*. Retrieved May 5, 2012, from Council of Europe: <http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/minjust/mju30/Report%20Final%20Version.pdf>

由 Jagland, T 所著 *Modernising Justice In The Third Millennium*，於 2012 年 5 月 5 日從 Council of Europe 參酌，網址為 <http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/minjust/mju30/Report%20Final%20Version.pdf>