

## 以組織動態能耐觀點建構臺灣檢察組織評核指標

胡龍朝、徐儷瑗

### 摘要

在全球化浪潮的席捲下，各國國力競爭日趨白熱化，先進國家均竭力提升政府的競爭力，而競爭力來源之一係快速回應民眾對政府施政的需求與期許。而如何促使政府有效運作，並達成現代社會所需的各種功能，向來是各國學術界與實務界最關注的議題。

臺灣檢察組織欲真正有效改革，唯有推動檢察組織評核制度，才能真正有效改變檢察組織多年沉疴。然而評鑑制度的先決條件在於評鑑指標之建構，故本研究主要目的在於建構臺灣檢察組織評核指標，短程目標可以將指標卡入當前檢察組織的組織績效考核制度，長期目標可以在檢察組織評鑑制度實施後做為評鑑指標所用。

本研究透過文獻蒐集、分析，透過相關文獻梳理出對於檢察組織具有評鑑價值之各項指標，並邀請學者專家提供意見修改，再經由德懷術之調查分析，最後並邀請學者專家以深度訪談方式，請學者專家提供卓見。研究者並依據此些調查、研究資料做為結論與建議，以提供臺灣執政當局參考。

本研究經研究後發現 1、臺灣檢察組織有必要實施組織評核（鑑），且評核（鑑）推動前必先建構評核（鑑）指標。2、本研究建構出 5 個構面指標、15 個次級指標與 98 個指標問項。3、本研究所建構之指標：行政整合、組織學習與知識管理、創新變革、核心能力與科技應用的評核（鑑）指標，應有助於臺灣檢察組織，提昇組織效能與促進組織動態能耐。

**關鍵字：**組織動態能耐、評鑑指標、德懷術、檢察組織

# **The Establishment of the Evaluation Criteria of Taiwan Prosecutors Office-from the Aspect of Organization Dynamic Capability**

**Long-Chao Hu, Li-Yuan Hsu**

## **Abstract**

In the wave of globalization, competition between each country has been increased fiercely. Advanced countries keep putting lots of efforts to enhance the competitiveness of the government, and one of the sources of competitiveness is to respond public demand of their expectations for government quickly. In addition, how to make the government operates more effectively, and meet all the requirements that asked by public has been an important issue for academia in every country.

The only way to reform the Prosecutors Office is to implement prosecution organization evaluation system, and the most important part of the evaluation system is the construction of appraisal indicators and it will be the main part of his paper. Short-term target is putting the indicator into present evaluation system, and long-term target is using the result as the indicator after implementing prosecution organization evaluation system.

This research sort out every indicator that is valuable to prosecution organization evaluation system through several methods. First, literature collections and analysis.

Second, consult with lots of scholars and experts. Third, use Delphi technique to analyze. Finally, invite some scholars and experts to express their opinions through in-depth interview. The conclusion and suggestions in this research are based on all these research and information and will be used as a reference to the authority in Taiwan.

In conclusion, there are some findings after research. First, implementing prosecution organization evaluation system in Taiwan Prosecutors Office is necessary. Second, this research has built up five aspects of indicators, 15 secondary indicators, and 98 index questions. Third, the indicators that are constructed by this research are administrative integration, organizational learning and knowledge management, innovation and transformation, and evaluation of core competencies and technology application. These indicators can be used in Taiwan Prosecutors Office to enhance the efficiency and organization dynamic capability.

**Keywords:** organization dynamic capability, evaluation indicators, Delphi, Prosecutors Office

## 壹、前言

臺灣第 14 任總統蔡英文就任後，認知司法改革是現階段臺灣人民相當關切的議題，為建立、回應人民需求、信賴的司法體系，乃決定召開司法改革國是會議，並於 2017 年 2 月間陸續展開各分組會議，至 2017 年 8 月間提出總結會議報告。

司法改革國是會議分為 5 個分組討論如何改革司法，分別為：第一分組：保護被害人與弱勢者的司法；第二分組：全民信賴公正專業的司法；第三分組：權責相符高效率的司法；第四分組：參與透明親近的司法；第五分組：維護社會安全的司法。觀察國是會議之分組內容，似本研究立基於組織面向，但細觀其會議內容與所提之結論，均在討論如何修正相關法令、如何補充員額以及司法官如何擴大進用，尚無討論如何以司法組織面討論如何提昇組織整體功能，亦無些許探討到司法組織是否必要具備動態能耐等議題。

又因時代、外在環境變化迅速，世界各國均竭力提升國力。而國力來自競爭力之強弱，競爭力又係源於能夠快速回應民眾的需求與期許。本世紀是環境變動快速的時代，公部門組織應力求組織變革以為符合，必須隨時因應內外部環境的變化，調整組織策略以適應環境變化，並符合環境的要求方屬正當。此種因應環境變動而整合、學習與重組資源的能力，Teece, Pisano & Shuen 稱之為「動態能力」(Dynamic Capability, 1994, 1997)。

組織動態能耐的概念自 Teece, Pisano and Shuen 於 1997 年提出定義後，即引起熱烈討論 (Zollo and Winter, 2002; Rindova and Kotha, 2001)。這種動態能力的觀點是以資源基礎理論 (resource-based theory) 為出發點，更進一步探討組織需要具備所謂的動態能力，才能夠將其擁有的資源轉換為競爭的優勢，以符合環境變化所帶來的衝擊。

再基於檢察組織必須得到人民的信任，Walter et al. (2003) 認為信任需要包含三種重要的要素，亦即善意、誠實和能力。臺灣司法院與行政院法務部於近數年間陸續推出相關提升司法品質措施，細觀之則此措施均傾向於法律面與服務滿意度之提升 (楊東震、胡龍朝, 2013)，甚少著墨於組織能力的部份。依 Walter et al. (2003) 所提，若組織能耐無法提昇，如何同時提高人民對於檢察組織之信任？

從組織診斷的觀點，透過組織評鑑 (Organization Assessment) 用以診斷的角度而言，例如教育評鑑中之 CIPP 評鑑模式，則組織評鑑係運用科學之觀念、方法，衡量組織現況，並尋找組織可以變革或改善的地方，簡言之亦即探求組織之優缺點，以修改缺失，而發揚優點，以為增進組織效能的過程。然現行檢察組織之績效考評制度，黃賀 (2010) 認為績效考評 (performance appraisal) 是以系統的方法、原理以測量評定組織或員工在職務上的工作行為和工作效果，並提供回饋訊息的一個過程，績效考評做的恰當，可為組織帶來許多效益，但是否做得好，則應透過評鑑方式加以衡量及回饋。

評鑑制度之建立首要在評核指標之建構（蘇彩足，2013），本研究乃立基於此，希望透過文獻蒐集、分析、德菲法、深度訪談等研究方法來建構出符合目前臺灣檢察組織的評核指標，以增進臺灣檢察組織之效率與效能，進而達到檢察為民的宗旨。因此本研究提出如下之研究目的：

- 1、探究教育評鑑之沿革與模式為何？分析如何借鏡引用為本研究之指標建構。
- 2、現行檢察組織之績效評估制度之缺失為何？
- 3、建構臺灣檢察組織評核（鑑）之指標。
- 4、提供臺灣檢察組織就評核（鑑）之建議參考。

## 貳、文獻探討

### 一、臺灣檢察組織

臺灣檢察組織依法院組織法（第 58 條）規定設置最高法院檢察署、臺灣高等法院檢察署、福建高等法院金門分院檢察署及二十二個地方法院檢察署。

#### （一）檢察組織之組織特性與組織目標

臺灣檢察組織自結構面而言，係以檢查體系之檢察官與行政體系之行政官為架構，此亦即學理上所稱之，雙軌、鬆散結構組織體。因檢察體系彼此間、與行政官之間，在案件偵辦、行政支援與學習的事務上均有極大差別，相互之自主性極高，雖然檢察官與行政系統之職權各有不同，但也不會因為組織中少數人未能盡責，而影響整體組織的運作與活動的進行。檢察官和行政人員間的關係，經常是微弱而且鬆散的，檢察官在執行職務時具有相當的專業自主權，檢察首長通常也不會時常視導檢察官及介入個案的偵辦。

又在檢察組織中之行政人員和檢察官的互動機會方面，除了配置各檢察官之書記官及檢察事務官會因業務需要和檢察官保持密切聯繫與溝通，其餘檢察組織中的其他職員和檢察官間的互動機會則較少。再者，基於行政監督檢察首長和檢察組織之行政人員間的督導關係則較為緊密。並存在著不同的薪資結構，即檢察官、配屬檢察官之書記官、同為支援檢察官偵辦案件的檢察事務官、行政系統的職員、工友所支領待遇也存在相當之差異性。因此種雙軌體系的檢察組織之領導者常需面臨協調或解決偵察系統和行政支援系統人員間衝突的情況，也同時增加了檢察領導的困難度。

檢察組織是國家檢察權運作之主要機關，對於檢察組織依法獨立公正行使權力，以提升檢察權之公信力及組織運作效能與效率，具有重要且不可忽略之意義（檢察官倫理規範），可以明確瞭知檢察組織是以「守護法治、健全司法、實現公義、增進公利、公正客觀、權責分明、謹慎互助、本於良知」以運作高效能、高效率之組織模式。

## （二）臺灣檢察組織之缺失

2012 年監察院曾經糾正檢察組織妨礙當事人訴訟防禦權、無故或藉故拖延逾期未結、證人難以主張拒絕證言權及他案拘提等適法疑慮。2015 年金融監督管理委員會證券期貨局政風室介紹了檢察組織為能變民服務，已進行筆錄電腦化的行政革新措施。陳振義（2014）認為臺灣檢察組織具有如下之缺失：1、任意發動偵查；2、蒐證粗糙草率；3、濫用強制處分權，違反正當法律程序；4、任意公開辦案機密，以求得媒體版面。

監察院（2012）、陳振義（2014）上列所舉各項缺失，經研究者參與觀察發現，臺灣檢察組織就此些缺失在程度上雖有所改善，然此些現象仍然存在。再參酌組織動態等相關組織理論，發現現行檢察組織仍具如下缺失：

- 1、行政協調、知識管理的欠缺：基於檢察組織係雙軌鬆散之組織結構，因此在案件偵查以檢察官為主體，然而案件管控以防濫權、怠惰，即需行政監督，因而使此二軌體系難以融洽。
- 2、組織學習、核心能力待加強：檢察組織在組織學習上均以辦案心得交換為主，雖仍有學習，然過份封閉。況各檢察機關人力的不足，以致 1 人兼辦多重事務者比比皆是，莫說學習，想要休息一下都不容易，可以推知其組織學習、核心能力有待加強。
- 3、組織創新、科技應用應提昇：因為臺灣檢察組織之封閉狀態眾所周知，可以推測組織創新必是缺乏。而在人力缺乏狀態下，許多人每日之工作已分身乏術，何求有時間多學習日新月異的科技知能？
- 4、檢察組織之環境之變化因應能力應加強：前述檢察組織現況人力窘迫、積案如山均非新聞，故於此種狀態中，如何得令組織成員多學習以增進組織能力具備因應內、外在環境變化知能力？

## 二、評鑑理論與模式

從組織結構而言，學校組織為雙軌、鬆散結構，於組織運作上常發生教師與行政部門之摩擦，容易導致學校功能不彰等情（秦夢群，2000）。而臺灣檢察組織從組織結構而言，亦係雙軌鬆散結構，於運作上常發生檢察與行政摩擦，亦容易使組織功能難以提昇。

再教育評鑑實施多年，累積相當程度之經驗，且經過各類教育評鑑之回饋，致使教育組織得到相當助益與提昇教育品質，因而本研究期望藉由教育評鑑之運作、研究，以求檢察組織評鑑，並冀望檢察組織之品質也能有所助益。

### （一）教育評鑑的內涵

陳玉琨（2004）認為，要瞭解評鑑，首先要瞭解價值，要瞭解教育評鑑，首先要瞭解的



價值。秦夢群（2000）認為教育評鑑就是對於教育現象或活動，透過蒐集、組織、分析資料，加以描述與價值判斷的歷程。吳清山與林天佑（1999）也指出，教育評鑑係對教育現象或活動，透過有系統與客觀的方法來蒐集、整理、組織和分析各項教育資料，並進行解釋與價值判斷，作為改進教育缺失，並謀求教育健全發展的歷程。

張慶勳（2013）更以參與大學系所自我評鑑的感悟認為，評鑑的內涵包括：評鑑不僅是一種活動，更是從計畫到評鑑的回饋與省思的歷程，評鑑是受評鑑之組織與其成員過去、現在與未來的一種連慣性、持續性與脈絡性的回顧與展望，評鑑是組織品質管控與創新價值的契機與轉機，是彰顯組織成員潛在性動能與凝具及建立革命情感的機緣，是組織結構與運作機制的全面性，以及時空性連貫交錯的融合，不僅是強調行政技術操作性的效率，也是學術研究的取向，是兼重歷程與結果的融合，亦即評鑑是理論、研究與實務的融合，也是知行合一的一種組織文化，它不僅是看得見的活動，更重要的是它所代表的象徵意義。

## （二）臺灣教育評鑑歷程

為確保臺灣教育品質，臺灣教育當局甚為重視高等教育評鑑，早期階段由教育部辦理，後演變為教育部委託專業學會及民間專業評鑑機構辦理（蘇錦麗，1997）。臺灣高等教育評鑑雖始於 1975 年，但正式具有法制地位及有體系專責機構負責運作，則始 1994 年修訂公告之「大學法」。教育部為促進各大學之發展，應組成評鑑委員會或委託學術團體或專業評鑑機構，定期辦理大學評鑑，並公告其結果，作為政府教育經費補助及學校調整發展規模之參考，其評鑑辦法由教育部定之（郭添財，2013）。從評鑑類別與內容為標準，臺灣歷年大學評鑑可劃分為 5 個時期：

- 1、學門試辦：此時期為 1975 年到 1995 年。
- 2、大學綜合評鑑試辦：此時期為 1997 年到 2001 年。
- 3、鼓勵自我評鑑：此時期為 2001 年至 2004 年。
- 4、第一週期大學校務評鑑：此時期為 2004 年至 2005 年。
- 5、系所評鑑：此時期為 2006 年之後（吳清山、王令宜，2006）。

## （三）教育評鑑模式

從評鑑理論與實務發展的歷程而言，世界各國開始的時間較早，其雖有不同的發展重點與進度，但大多源於對測驗的需求與測驗結果的運用（曾淑惠，2008）。Guba 及 Lincoln（1989）將評鑑劃分為以測驗及評量為主的「第一代評鑑」、以蒐集資料與陳述事實為主的「第二代評鑑」、以判斷及決策為主的「第三代評鑑」，以及以溝通協調為主的「第四代評鑑」。另外；Stufflebeam, Madaus & Kellaghan（2000）將評鑑的歷史劃分為從 1792 年至 1900 年的「改革

時期」、1900 年至 1930 年的「效率與檢驗時期」、1930 年至 1983 年的「專業化時期」，以及 1983 年至 2001 年的「擴大整合時期」。以下提出教育評鑑中常見及應用較多的數種模式簡略介紹。

- 1、Tyler 式目標本位評鑑模式 (Tyler Evaluation Model)：Tyler 認為教育主要問題之一是「沒有清楚的界定目標」，而這些目標可以轉化為行為目標。因此目標本位取向的評鑑即成為 Tyler 式目標本位評鑑模式的評鑑核心。
- 2、反應式評鑑模式 (Responsive Evaluation)：反應式評鑑是由評鑑學者史鐵克 (R.E. Stake) 所提出的一種評鑑模式，藉以改善傳統預定式評鑑的缺失。
- 3、差距評鑑模式 (Discrepancy Model)：差距模式係由普羅佛斯 (M.M. Provus)。所提倡之課程評鑑模式，主要在比較「標準」和「表現」兩方面，以便分析兩者之間的差距，做為課程方案改進的依據。
- 4、CIPP 評鑑模式 CIPP (Context Input Process product mode)：CIPP 評鑑模式是由史塔佛賓 (Dr.Daniel Stufflebeam) 所創建。主要分為四大部分，背景評鑑 (context evaluation)、輸入評鑑 (input evaluation)、過程評鑑 (process evaluation) 和成果評鑑 (product evaluation) 等四種評鑑，亦是以此四種評鑑的原文首字組合而成其名。

### 三、績效評估制度

現行臺灣各組織對於組織效能評估多以績效評估為名，分說如下：

#### (一) 績效評估的內涵

丘昌泰(2002)也曾參考國家績效評鑑中的績效衡量研究小組 (Performance Measurement Study Team, 1997) 對績效管理提出定義，「利用績效資訊協助設定同意的績效目標、進行資源配置與優先順序的排列，以告知管理者維持或改變既定計畫目標，並且報告成功符合目標的管理過程」，認為績效管理係對於公共服務或計畫目標進行有評估、衡量、追蹤等功能性活動。

許士軍(2000)就績效評估定義為「管理活動中之控制功能。其消極意義在了解規劃之執行進度與狀況，如有歧異，並達到一定程度時，即應採取修正之因應對策。其積極意義，則希望藉由績效評估制度之建立，能在事前或活動進行中，對於行動者之決策與行為產生影響或導引作用，使其個人努力目標能與組織目標趨於一致即所謂目標一致化 (goalcongruence) 作用。

#### (二) 臺灣檢察組織評核機制

按現行臺灣檢察組織評核機制，可分為組織結構與職掌的管考機制、加強組織功能管考

機制與內控機制三部分為主。分序說明如下：

- 1、組織結構與職掌的管考機制：現行臺灣檢察組織在組織績效評估均以各組織內之研考科為主辦單位。主要依據「地方法院及其分院檢察署處務規程」之規定，負責檢察組織之各項績效之管考。
- 2、加強組織功能管考機制：此係各檢察機關之加強組織功能管考機制，主要係以臺灣高等法院檢察署（以下稱臺高檢）為首推動的，此機制在每年約莫年中時，臺高檢會依據「臺灣高等法院檢察署加強二審檢察功能實施要點」開會，會中決議該年度之檢察業務檢查實施計畫，之後再依此計畫執行，此即檢察界所稱之「年度業務檢查」，於檢查機關此活動被視為重要的活動，因檢查結果之成績關係首長，故各首長均甚為重視。
- 3、內控機制：此機制係於 2010 年由行政院決議由研究發展考核委員會（現已改制為國家發展委員會）主管機關施政績效評估、年度施政計畫管理、風險管理及社會發展計畫審議等業務，及由行政院主計處擔任幕僚作業。此計畫自 2011 年 7 月制訂「政府內部控制制度設計原則」後，於 2013 年 12 月、2014 年 7、2015 年 7 月均有修訂，至今未再修訂，但仍繼續實施，其累次之修訂，均係由主計處函請各機關，就各機關之機關屬性依據辦理。

#### 四、組織動態能耐

組織在環境變動快速的當代，應具備能夠符應環境的變動，尤其臺灣檢察組織職掌司法大權，更是公益代表人更應貼近人民，並具有符應環境變動之能力。

##### （一）組織動態能耐之內涵

動態能耐最早由 Teece, Pisano 和 Shuen (1997) 三位學者，以 Schumpeter (1942) 年提出「創新基礎的競爭」(innovation-based competition) 為理論基礎，進行觀念性與實徵性研究，配合核心能力與資源基礎理論之主張，提出了動態能耐架構。並且在其所合著的「動態能耐與策略管理」(Dynamic capabilities and Strategic Management) 文中，將「動態能耐」定義為：動態能耐係指組織整合、建構並且重組內部與外部的能耐，以回應外部環境變動的能力。其中「動態」所指的就是組織更新的能力，以能配合企業環境的變動。尤其，當組織面對未來競爭對象與市場定位難以決定時，創新的反應是必要的；而「能力」一詞則強調適當修正、整合及重新配置組織內部與外部的技能、資源，以符合環境變遷的需求。且認為由於組織資源的路徑相依度及組織核心技術便刻畫出組織能耐發展的軌跡。

因此，動態能耐是指組織對環境面的不確定因子時，所表現出的反應能力，它強調「動態」及「能力」兩層概念。所謂「動態」(Dynamic) 是指組織變革與更新的能力必須與環境



變化速度一致甚至能超越。因此，動態能耐觀點突顯了外在環境之重要性，任何組織即便有強大的內部資源與資產（例如公部門組織），若無法跟上外在環境變遷，終將導致失敗，在公部門而言，若無法隨著外在環境的變化，而及時的修正、變革，也終將無止境的被批判。因此，組織唯有隨著環境的變化，不斷進行變革、創新，才能維持組織在當代下的運作水準，也才能符合當時代人民的需求。

## （二）組織動態能耐相關研究

由於組織動態能耐之發展，基礎上係立基於企業競爭能力，後來雖有被引用而從教育、學校經營及公務機關等等面向做研究，但實質上組織動態能耐被應用至組織評核指標建構上的研究仍屬少數，研究者在有限的時間、能力，透過國家圖書館碩博士論文加值系統及 CEPS 中文電子期刊資料庫（華藝線上圖書館），搜尋國內與本研究比較相關之組織動態能耐之研究，並歸納其研究認為組織動態能耐重要因素如下表：

研究主題	學者 (年度)	動態能耐重要因素	本文採用理由
國民小學校長知識領導、學校組織動態能耐與學校競爭優勢關係之研究—以新北市為例	王柏鈞 (2016)	專業能力、知識創新、科技應用、行政整合、競爭優勢	檢察組織若具專業能力、知識創新、科技應用、行政整合，應可提昇檢察品質
核心能力與動態能力建構之個案分析	張燕妮 (2015)	核心能力、知識管理、組織學習、產品定位、行政整合、路徑	檢察組織若具核心能力、知識管理、組織學習、行政整合，應可提昇檢察品質
邁向世界級大學：行政者對於臺灣指標性大學發展動態能力之觀點	侯雅雯 (2015)	自我定位、資源整合、行政協調、政策管理、策略思維、國際視野	檢察組織若具自我定位、資源整合、行政協調、政策管理、策略思維、國際視野，應可提昇檢察品質
非營利運動組織運用動態能力之經營策略	陳柏愷、 牟鍾福 (2015)	組織辨識、組織核心能力、學習機制、實務運作、目標市場、資源整合	檢察組織若具組織核心能力、學習機制、資源整合，應可提昇檢察品質
國民中學校長知識領導、學校組織動態能耐與學校創新經營關係之研究	黃以喬 (2013)	知識管理、創新彈性、學校定位、行政整合、環境創新能力	檢察組織若具知識管理、創新彈性、行政整合、環境創新能力，應可提昇檢察品質
公部門訓練機構組織動態能力量表建構及與績效關係之研究	吳瑞蘭 (2011)	組織外部環境察覺能力、資源定位、組織轉換作業程序、策略運用、組織績效	檢察組織若具組織外部環境察覺能力、資源定位、組織轉換作業程序、策略運用，應可提昇檢察品質
連鎖事業體系動態能耐之建構：組織知識交換觀點之實證研究	方世杰、 黃美卿、 邱志芳 (2009)	科技應用、知識管理、組織學習、創新、組織知識交換	檢察組織若具科技應用、知識管理、組織學習、創新、組織知識交換，應可提昇檢察品質

（續下頁）

研究主題	學者 (年度)	動態能耐重要因素	本文採用理由
動態能力與海外投資策略配適性研究：以大陸台商為例	蘇婉綾 (2007)	核心能力更新、策略管理應用、組織資源協調、行政調和能力	檢察組織若具核心能力更新、策略管理應用、組織資源協調、行政調和能力，應可提昇檢察品質
國民小學組織動態能耐、組織健康氣候與學校創新經營關係之研究	顏童文 (2007)	組織創新經營、組織健康氣候、行政整合、核心能力、學校定位、科技應用、創新學習、知識管理	檢察組織若具組織創新、組織健康氣候、行政整合、核心能力、科技應用、知識管理，應可提昇檢察品質
學校組織動態能耐評量指標建構與實證之研究	黃貞裕 (2005)	行政協調、學習、知識整合、策略彈性、創新、科技、定位、核心疆固(核心能力)	檢察組織若具行政協調、知識整合、策略彈性、創新、科技、核心能力，應可提昇檢察品質
企業動態能力之探究與衡量	余雅文 (2003)	整合能力、重置與移轉能力、資產位置	檢察組織若具整合能力、重置與移轉能力，應可提昇檢察品質
企業動態能力與產業環境動態程度之適配性研究	盧正壽 (2002)	組織學習、資源整合、創新能力、組織核心能力、行政協調	檢察組織若具組織學習、資源整合、創新能力、組織核心能力、行政協調，應可提昇檢察品質
知識移轉與動態能力的關係研究－台灣資訊電子廠商觀點	林靜宜 (2001)	知識管理、組織學習、策略運用、網路運用、知識移轉、核心能力	檢察組織若具知識管理、組織學習、策略運用、網路運用、知識移轉、核心能力，應可提昇檢察品質
動態能耐管理與競爭互動之研究	張志堅 (2001)	策略運用、科技運用、創新能力、核心能力、知識能力、組織學習	檢察組織若具策略運用、科技運用、創新能力、核心能力、知識能力、組織學習，應可提昇檢察品質
知識管理活動中資訊科技與知識分享活動如何提升組織動態能力之研究	李晉求 (2001)	知識管理、資訊科技、創新能力、核心能力、資源整合	檢察組織若具知識管理、資訊科技、創新能力、核心能力、資源整合，應可提昇檢察品質

資料來源：研究者整理

## 參、研究方法

本研究透過文獻蒐集、分析、德懷術實施與深度訪談方式，以建構臺灣檢察組織評核指標。

### 一、研究架構、流程

本研究係以組織動態能耐為觀點並輔以相關組織理論、變革理論等文獻為基礎，並依據指標建構原則及研究者參與觀察之綜合性分析與步驟和評估方法，以建構檢察組織評核(鑑)指標。基於現行檢察機關之各類評鑑乃在於汰除不適任之檢察官為評鑑目的，對於檢察組織評鑑之相關研究資料、文獻甚少，因此本研究定位為創新性研究。

本研究透過如下之步驟，依序進行研究做為研究流程：

- 1、理論與文獻探討，先建構德菲專家問卷。
- 2、德菲法（Delphi Technique）之問卷調查。
- 3、經由可用指標的確立，整理並建構完整的三級指標體系。
- 4、本研究之問卷調查所得資料，透過德菲法之量化與質性分析方式以為分析，並透過專家信效度之檢驗，來修正臺灣檢察組織評核指標各階層指標。
- 5、最後以「臺灣檢察組織評核指標」為基礎，再經深度訪談，建構出臺灣檢察組織評核指標體系，完成本研所得之「臺灣檢察組織評核指標」。

## 二、研究方法

本研究主要透過文獻分析法、德菲法、基礎統計以及深度訪談法做為本研究之主要研究方法。

- 1、文獻分析法：本研究透過文獻蒐集做為相關文獻蒐集方式，進行文獻蒐集、分析，並先將相關重要因素分類、整理。以適合臺灣檢察組織之組織特性與型態、結構之各類指標，初建構德菲專家問卷後，再經由 3 位學者專家修改，做為專家效度。
- 2、德菲法（Delphi Method）又稱專家判斷法，屬於群體決策方法的一種，多應用於質性研究，以為調查。本研究透過德菲專家問卷，調查蒐集專家意見，經過整合、修改，來回 3 次專家對於本研究所建構指標得到一致性的認同。
- 3、運用 Excel2010 版計算平均數、標準差、眾數、第一四分位數、第三四分位數等資料，以做為資料說明，得到初步結論。
- 4、深度訪談法：本研究經過德菲專家一致性的認可後，再透過深度訪談方式，邀請專家學者，就本研究所建構之各層級指標是否適切？並請專家學者提出意見及建議。

## 肆、研究結果、分析與討論

透過前述研究方法之實施，本研究得到之研究結果如下：

### 一、德菲專家群調查結果

經過本研究之德菲專家群問卷調查結果，本研究所出建構之構面指標：行政整合、組織學習與知識管理、創新變革、核心能力與科技應用，均受專家群一致認可，其平均數及眾數所得之值均為 5，依據統計分析應認為多數專家都給最高分數 5 分，亦即為『非常適合』之意見。其中 5 個構面指標僅有「行政整合」之第一四分位數值為 4.75，可以得知所有德菲

專家群中僅有 1 或 2 人給 4 分之『很適合』，其餘專家均給最高分數『非常適合』。再從標準差觀之，標準差係在解釋所調查數據之離散程度，依據調查數值之標準差均未超過 1，且都在 0.5 以下，此說明德菲專家群之專家對於本研究第一層構面指標有高度共識。

本研究在第一層構面指標下每個構面指標中均包含有 3 個次指標，所初建構之第二層指標：

- 1、行政整合：領導統御、行政管理、動態能耐。
- 2、組織學習與知識管理：知識創造與學習、知識轉換、知識管理。
- 3、創新變革：知覺反應能力、轉換能力、創新變革能力。
- 4、組織核心能力：本職學能、動態知覺、問題解決。
- 5、科技應用：科技設備、科技知識、科技能力。

各次指標之平均數與眾數所得之值亦均為 5，依據統計概念分析，亦應認為多數專家都給最高分數 5 分，亦即為『非常適合』之意見。再從第一四分位數與第三四分位數觀察，僅有行政整合中領導統御之第一四分位數得到 4.75；創新變革中創新變革得到 4.75，其餘之第二層指標均為 5，此顯示第二層指標亦獲專家群的一致認可。末再觀察其標準差值均在 0.3~0.4 之間，依據統計概念分析，德菲專家群之認知離散程度相當小，因此更可以推論專家群對於第二層指標的共識具有一致性。

第三層之指標題項，在專家群的建議修改後再施以調查後依據調查結果之平均數最低值為 4.5 分、眾數均為 5 分觀察，可以推知專家群中至少給分為 4 分亦即認為此些題項至少均係『很適合』。若自第一四分位數最低分為 4 分、第三四分位數均為 5 分而言，顯現專家群至少都認為此些題項為『適合』的 3 分程度，再從標準差最高者為 0.6 觀察，亦可推論專家群對於第三層題項指標之意見其離散程度甚小，應咸認仍具備一致性的共識。

## 二、深度訪談結果分析與討論

深度訪談主要是利用訪談者與受訪者之間的口語交談，達到意見交換與建構，是一種單獨的、個人的互動方式，受訪者藉由訪談的過程與內容，發覺、分析出受訪者的動機、信念、態度、作法與看法等。此研究方法是一種訪談者與受訪者雙方面對面的社會互動過程，訪問資料正是社會互動的產物（畢恆達，1996；李美華、孔祥明、林嘉娟、王婷玉譯，1998；袁方編，2002）。因此本研究特別選擇學者專家做為深度訪談對象，以實施深度訪談來瞭解本研究建構之指標是否恰當？有無需要增減等。

### （一）相關理論面之分析與討論

#### 1、組織價值角度：

評鑑其實是人們常見的社會活動之一，人們在社會中生活也經常的評鑑著社會的各



種現象，評鑑著他人，也會評鑑自己(陳玉琨, 2004)。再從價值面向切入林劭仁(2008)也認為，為了確保社會方案的服務品質及執行效率，專業性組織或團體必須能夠從評鑑結果終獲得正向及負向的回饋，這種回饋及省思的過程包括太討其服務對象的需求，規劃設計所能使用的各種實施途徑，且監控服務實施的過程及評估立即及長期可能產生的效果可以尋求結果改善的管道。

在深度訪談中 C-1 受訪者即認為，組織之存在有其組織價值，而此價值與組織使命、組織目標有著息息相關的關係。C-4 受訪者也認為，因為檢察系統的人員與檢察工作實際契合度不高，故弱化了檢察組織功能與效率，如此檢察組織之組織價值將會降低，甚至不復存在。

## 2、檢察組織評鑑角度：

C-6 受訪者認為，目前臺灣檢察組織的考核制度，缺少一個獨立性的考核系統，導致檢察組織的管考制度與效能不彰，尤其在檢察系統內更有管考單位提出的管考注意，卻被檢察系統的檢察官不削一顧，甚至檢察首長也難以推動組織考核細目。C-1 受訪者認為，臺灣檢察組織目前缺乏有效的管考制度，其中檢察系統的成員也缺乏相關組織動態能力。

## 3、組織統整提昇角度：

C-6、C-7 受訪者：對檢察組織有必要推動組織評鑑制度，帶領組織成員提升核心能力。C-3 受訪者認為，檢察組織若能實施一個有效的制度以提昇檢察組織之整體組織功能確實是好事。

## 4、組織動態能耐角度：

C-1 受訪者即認為：臺灣檢察組織目前缺乏有效的管考，其中檢察系統的成員也缺乏組織動態相關之能力，所有組織無不以加強組織科技能力來提昇組織能力，但我認為檢察官，他對於科技上的知、能可能都需要加強，除了組織推動學習機會之外，檢察官自己也需要自我要求學習，才能有效提昇整體能力。C-2 受訪者也認為，檢察機關給人的印象是較保守、封閉。檢察組織，尚有進步的空間，其組織動態能耐必須要能應付內、外在環境變化，就目前來看，檢察機關確有必要推動組織評核。

## (二) 各層指標面的分析與討論

本研究係以臺灣檢察組織評核(鑑)指標建構為主要目的，然按指標之選用考量，可以透過規範指標系統、借用指標系統、修訂指標系統與發展指標系統(郭昭佑, 2001)，且不宜過多，約 6 到 8 個即可(黃積聖, 2014)。

因此本研究深度訪談之主要目的在瞭解受訪者之學者專家對於本研究所依據相關文獻

所初建構之指標及經過德菲專家調查後的指標是否恰當？是否有必要增、刪、修、改？C-1 受訪者認為，你這個研究所提出的指標，從組織評鑑的角度而言，我認為已經甚為足夠了。C-2 受訪者認為，就本研究所建構之構面指標、次指標，似乎已經十分完備，不過就『科技』指標而言，因各地檢署的人員編制及經費有明顯差距，要考核「科技設備」次指標，對於一些人員與經費稀少的地檢署而言，會產生不公平的現象。C-6、C-7 受訪者認為，對於所提出的各構面指標與細項問題，從我們是主管檢察組織的考核人員的角度，我們會認為相當的恰當，這些指標的建構後若真的能夠在檢察組織內實施，則必然能夠提昇檢察效能與效率。

## 伍、結論與建議

本研究依據研究結果、分析與討論，提出如下之結論與建議：

### 一、結論

經研究結果、分析後，得到研究發現如下：

#### （一）臺灣檢察組織有必要實施組織評核（鑑），且評核（鑑）推動前必先建構評核（鑑）指標

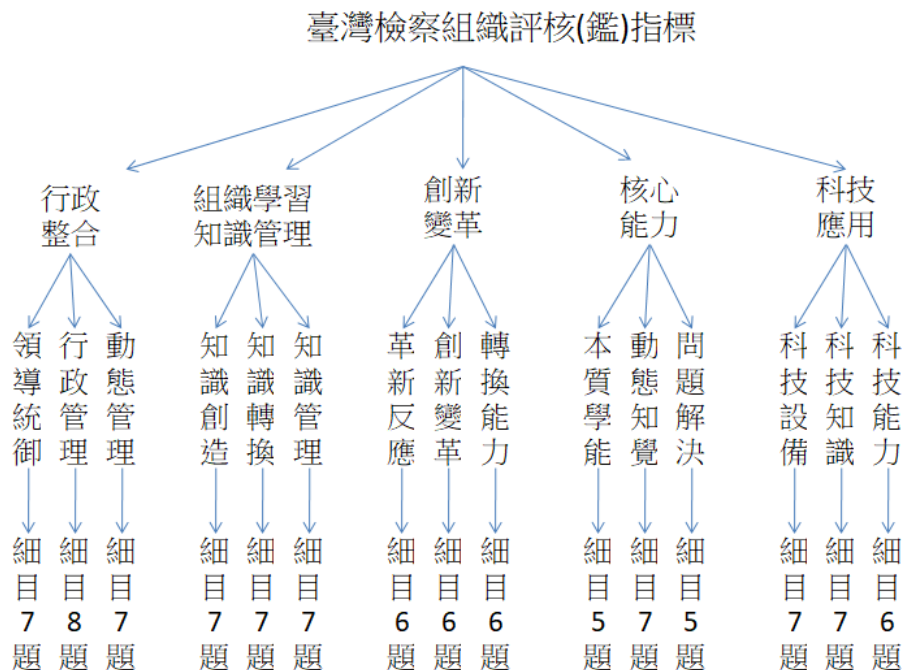
C-1 受訪者認為，評鑑目的在於改善現狀，檢察組織中的許多亂象在於檢察系統與行政系統的無法協調，因此推動評鑑制度是有其必要性的。C-2 受訪者也認為，檢察組織給人的印象是比較保守、封閉的，目前執政蔡總統也正如火如荼的在推動司法改革，因此檢察組織確實有改善空間的。蘇彩足（2005）認為，推動組織評鑑的先決條件是建構一套公正客觀的評鑑標準，不僅可使評鑑作業有規則可循，不會流於黨同伐異、政治考量，也可在評鑑過程中受到評鑑機關的配合，不致產生陽奉陰違，甚至抗拒反彈的結果。因此；臺灣檢察組織是有必要實施組織評核，且評核推動前必先建構評核指標。

#### （二）行政整合、組織學習與知識管理、創新變革、核心能力與科技應用的評核（鑑）指標，可以有效運用於臺灣檢察組織，來提昇組織效能與促進組織動態能耐

本研究所建構之構面指標行政整合、組織學習與知識管理、創新變革、核心能力與科技應用，若經採為評鑑所，應能提昇檢察組織之品質。而各構面指標中均包含有 3 項次指標，透過學者專家的調查、訪問，可以確定本研究所提之指標、次指標可以有效提昇臺灣檢察組織之組織功能、效能與促進組織動態能耐。

### (三)、提出本研究所建構之臺灣檢察組織評核指標體系圖

本研究透過調查提出臺灣檢察組織評核（鑑）指標有 5 大指標構面，於各構面指標向下均擷取 3 個次指標，並在個次指標項下均列有指標題項數題。其指標體系圖如下：



## 二、建議

本研究依據研究結論及本研究專家群所提意見，審視當前臺灣檢察組織之弊病所在，提出對於主管機關的相關建議。另外；基於本研究係檢察組織之組織評核（鑑）研究先驅，因此，相關研究取向、研究方法之運用等等，研究者當以反躬自省的態度，回顧本研究之研究問題之疏漏處，研究目的之疏漏處以及研究方法之取用，做為後續研究之建議。

### (一) 對於臺灣檢察組織之主管機關之建議

從總統府所召開之司法改革國是會議，可以瞭解執政者也認為司法檢察組織必須改革，但卻未見各主觀機關有對於檢察組織之組織面提出改革者，因此本研究建議臺灣檢察組織之主管機關應考慮施辦檢察組織之組織面的評核（鑑）。

### (二) 對臺灣檢察組織的建議

臺灣檢察組織面對當前世界潮流得快速轉變，政治、經濟的環境轉變，臺灣所有的檢察組織首長，必須先具有動態知覺、動態能耐的能力，並且更需要具備創新變革氣度與勇氣，才能對於各檢察組織內的行政體系與檢察體系有效整合，並促使各體系成員心態的轉變，自

我學習以及督促組織成員核心能力的強化，如此才能有效的改革檢察組織。

因此為了有效改革本研究建議臺灣檢察組織：

- 1、應採納本研究所建構之指標，做為組織評核（鑑）的參考依據。
- 2、應思考組織評鑑制度的施辦。
- 3、如短期內無法施辦檢察組織評鑑，應考慮採納本研究所建構之指標，參入現行檢察組織績效考核制度中，做為現行管考制度之考核指標項目。

### （三）未來研究之建議

從組織面，組織存在於組織價值，而檢察組織之組織價值在於保障人權、維護社會秩序、實現公平正義、增進公共利益、健全司法制度發展。因此本研究對於臺灣檢察組織未來研究之建議如下：

#### 1、對於其他研究構面之建議

- （1）臺灣檢察組織之評核（鑑）制度之研究。
- （2）臺灣檢察組織之人力資源、人力合理化的研究。
- （3）臺灣檢察組織組織氣候、組織文化之研究以謀求臺灣檢察組織之健全發展。
- （4）本研究所建構指標之獨立研究。

#### 2、對於研究方法、研究工具之建議：

學術上之研究方法甚多，對於不同研究取向採取不同研究方法固然無誤，若研究取向相同，仍可採取不同研究方法，以達共鳴，故本研究在研究方法與研究工具之建議如下：

- （1）對於研究方法的建議：可透過大數據方式，以量化方式對於檢察組織成員或檢察業務聯繫較多的警察單位及調查單位，蒐集大數據方式，透過各種統計研究方式，亦是一種良方。
- （2）對於研究工具的建議：建議可以採取深度訪談、專家座談等做為研究工具，或是以個案研究方式做為後續的研究。



## 參考文獻

- 方世杰、黃美卿、邱志芳（2009）。連鎖事業體系動態能耐之建構：組織知識交換觀點之實證研究。《商略學報》，2（1），1-19。
- 王金壽（2008）。臺灣司法改革二十年：邁向獨立之路。《思與言》，46（2），133-174。
- 王柏鈞（2016）。國民小學校長知識領導、學校組織動態能耐與學校競爭優勢關係之研究——以新北市為例（未出版之博士論文）。國立政治大學，台北市。
- 丘昌泰（2002）。邁向績效導向的地方政府管理，《研考雙月刊》，26（3），46-56。
- 余雅文（2003）。企業動態能力之探究與衡量（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學，嘉義市。
- 吳清山、王令宜（2006）。臺灣地區的大學評鑑：回顧與展望。「2006 海峽兩岸教育發展與改革」學術研討會。台北：國立政治大學。
- 吳清山、林天佑（1999）。教育名詞解釋-教育評鑑。《教育資料與研究》，29，66。
- 吳瑞蘭（2011）。公部門訓練機構組織動態能力量表建構及與績效關係之研究（未出版之博士論文）。國立中央大學，桃園市。
- 李美華、孔祥明、林嘉娟、王婷玉譯（1998）。社會科學研究方法。Earl Babbie 著。台北：時英。
- 李晉求（2001）。知識管理活動中資訊科技與組織因素如何提升組織動態能力之研究（未出版之碩士論文）。國立暨南國際大學，南投縣。
- 林劭仁（2008）。教育評鑑-標準的發展與探索。台北，心理出版。
- 林靜宜（2001）。知識移轉與動態能力的關係研究——台灣資訊電子廠商觀點（未出版之碩士論文）。國立東華大學，花蓮縣。
- 法務部。檢察官人事審議委員會審議規則（2012）。取自 <http://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?p=A&t=A1A2E1F1&k1=%E6%AA%A2%E5%AF%9F%E5%AE%98%E4%BA%BA%E4%BA%8B%E5%AF%A9%E8%AD%B0%E5%A7%94%E5%93%A1%E6%9C%83%E5%AF%A9%E8%AD%B0%E8%A6%8F%E5%89%87>
- 侯雅雯（2015）。邁向世界級大學：行政者對於台灣指標性大學發展動態能力之觀點（未出版之博士論文）。國立中正大學，嘉義縣。
- 秦夢群（2000）。教育行政-實務部分。台北：五南出版社。
- 袁方編（2002）。社會研究方法。台北：五南出版社。
- 張慶勳（2013）。教育計畫與評鑑。李銘義主編。高雄：麗文文化。
- 張燕妮（2015）。構建國家科技計畫的品質系統模型：以台灣遠距照護醫療器材為例（未出

- 版之博士論文)。國立交通大學，新竹市。
- 畢恆達 (1996)。詮釋學與質性研究，載於胡幼慧主編，質性研究－理論、方法及本土女性研究實例。27-45，台北：巨流圖書公司。
- 許士軍 (2000)。走向創新時代的績效評估。台北：天下文化。
- 郭昭佑 (2001)。教育評鑑指標建構方法探究。**國教學報**，13，257-285。
- 郭添財 (2013)。高等教育評鑑政策之挑戰，對策與展望。取自財團法人國家政策研究基金會國政研究報告。<http://www.npf.org.tw/post/2/10174>
- 陳玉琨 (2004)。教育評鑑學。台北：五南圖書出版。
- 陳柏愷、牟鍾福 (2015)。非營利運動組織運用動態能力之經營策略。**大專體育**，133，14-21。
- 陳振義 (2014)。海峽兩岸檢察制度之比較研究-以人權保障為核心。臺北：致知學術出版社。
- 曾淑惠 (2008)。教育評鑑模式。台北：心理出版社。
- 黃以喬 (2013)。國民中學校長知識領導、學校組織動態能耐與學校創新經營關係之研究 (未出版之博士論文)。國立政治大學，台北市。
- 黃貞裕 (2005)。學校組織動態能力評量指標建構與實證之研究 (未出版之博士論文)。國立政治大學，台北市。
- 黃賀 (2010)。組織行為-影響力的形成與發揮。台北：前程文化事業有限公司。
- 黃積聖 (2014)。公部門績效指標建構困境與解決之研究。**人事月刊**，351，9-26
- 楊東震、胡龍朝 (2013)。臺灣司法信任指標之建構與評估。**經營管理學刊**，7 (8)，31-48。
- 盧正壽 (2002)。企業動態能力與產業環境動態程度之適配性研究 (未出版之碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義市。
- 顏童文 (2007)。國民小學組織動態能耐、組織健康氣候與學校創新經營關係之研究 (未出版之博士論文)。國立政治大學，台北市。
- 蘇婉綾 (2007)。動態能力與海外投資策略配適性研究：以大陸台商為例 (未出版之碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義市。
- 蘇彩足 (2013)。我國公共治理之挑戰與因應。**公共治理季刊**，1 (1)，52-60。
- 蘇錦麗 (1997)。高等教育評鑑：理論與實際。台北：五南。
- 林明地 (2003)。校長學－工作分析與角色研究取向。台北：五南。
- 金融監督管理委員會證券期貨局政風室 (2015)。檢察機關行政革新及便民服務介紹。**證券暨期貨月刊**，33 (12)。
- 監察院 (2012)。檢察機關他字案件逕以行政簽結 無故拖延逾期末結 監察院糾正法務部、高檢署。取自 [https://www.cy.gov.tw/sp.asp?xdURL=/di/Message/message\\_1.asp&ctNode=903&msg\\_id=4040](https://www.cy.gov.tw/sp.asp?xdURL=/di/Message/message_1.asp&ctNode=903&msg_id=4040)

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S (1989). *Fourth generation evaluation*. London: Sage.
- Rindova, V., & Kotha, S. (2001). *Building reputational stocks through strategic action flows: Lessons from Amazon.com and its competitors in Internet retailing*. University of Washington Business School, Seattle.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York, NY: Harper.
- Stufflebeam, D. L., Madaus, G. F., & Kellaghan, T (2000). *Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation* (2nd ed.). Dordrecht, OR: Kluwer Academic.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Walter, J., Lechner, C., & Kellermanns, F. W. (2007). Knowledge transfer between and within alliance partners: Private versus collective benefits of social capital. *Journal of Business Research*, 60(7), 698 -710.
- Wang, H. Y. (2003) .Predicting mobile hotel reservation adoption: Insight from a perceived value standpoint. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 598-608.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339 -351.