

從政策行銷談柔性司法的價值與超越

—以本署工作經驗為例—

報告：97年5月6日

壹、前言

在社會上，只要一提到速食店，民眾馬上就會想到麥當勞，同樣地，一提到便利貼，立即就會想到3M，為什麼一提到相關產品，民眾腦海中，自然就會躍入特定的企業圖像？道理很簡單，因為這些產品的行銷策略成功，讓其品牌形象深植人心。

在全球化、資訊化的時代裡，行銷策略足以影響一個企業的生存，在民主化、自由化的社會裡，行銷策略，亦足以影響一個政府的施政成敗。因此，在公務體系中，如何培養公務人員政策行銷的專業知覺，以全面回應企業型、服務型政府時代的來臨，益顯重要，不過，要打破「為政不在多言」的傳統公務文化習慣思維，絕非易事。

檢察機關的公務內涵，雖然與一般行政機關的屬性有別，然就具有爭取民眾對政府施政信賴的義務而言，並無異致，但當長期以來，檢察同仁習以「厲行偵查、伸張正義」為單一使命時，檢察機關難免被譏為廟堂之上高築的衙門，不過，這種情形，從近幾年來，法務部開始推展「柔性司法」概念後，逐漸改觀。

本署位處臺灣後山，從以往的各项檢察業務表現，特別是司

法保護業務的推展上，似乎均受到地理位置的邊陲效應影響而未盡理想，因此，如何化阻力為助力，經營出足為各界讚賞的獨特品牌，一直是本署最大的挑戰與課題。

為驗證本署推動柔性司法價值，不落人後的決心，並砥礪柔性司法的政策行銷價值，以期有所超越，謹就本署近期內在此領域中的粗淺領略與實踐情形，提出報告。

貳、柔性司法的實質內涵與發展方向

傳統以來，以應報、威嚇、隔離為重點的司法處遇模式，亦即「正義模式(justice model)」與「懲罰模式(punishment model)」，一直是刑罰的主流目標，惟自民國五、六十年代以後，國內刑罰思想更新，逐漸轉化成積極性的矯正與教育處遇，側重在犯罪人的再社會化過程，亦即「復健模式(rehabilitation Model)」，因此，傳統司法的價值內涵，遂由偵查、審判、監禁，逐漸往社區處遇開展，而變得越來越寬廣、多元。

就犯罪學的角度，整個犯罪防治系統概可歸納成預防、打擊與終結犯罪的黃金三角關係。因為位處於「終結犯罪」一角的司法保護工作，同時兼顧教育、賠償、補償、避免再犯及懲罰社會非行等功能，不僅可控制犯罪於已然，更可將犯罪對社會的影響減到最低，以及直接或間接

促使一般人守法重紀，達到犯罪預防效果，甚且其去除犯罪人監獄人格化傾向與加速其復歸社會的作用，亦能達到刑罰經濟與成本效益原則，故為法務部近年來大力推展的施政重點。

在司法保護工作的推展中，施部長經常提及「柔性司法」價值，「柔性司法」價值的體現，至少應該包括以下內涵：

一、機構整合性：

柔性司法的體現，不能只是在偵查、審判、監獄或觀護等個別部門切割運作，必須透過所有司法內在部門功能的連結、整合，進而延伸到包括所有公務或民間部門的外部機構，讓其運作，形成一個「牽一髮能動全身」，具有生態性或系統性的體系狀態；故而，柔性司法體系一完成，幾乎所有具有正向社會功能的機構，都可能是推動柔性司法必須整合、連結的相關元素；例如：在一般的觀念中，醫療機構顯然不是司法機關，應與柔性司法之推動無關，但如將毒品或性侵犯罪的矯治措施置入，進而避免犯罪被害，是則醫療機關也就變成柔性司法，減少犯罪加害並避免犯罪被害政策運作的執行機關，而

且是具有重要影響性的執行機關。

二、價值多元性：

在多元的社會裡，多元價值的締造是最自然不過的事情，因此，身處現代社會的司法人，亦應領略實現司法價值的多元性，伸張社會公義是一端，關懷弱勢族群是一端，提昇人性尊嚴更是一端，而其間不但併行不悖，而且相輔相成；例如：打擊貪腐浪費，有助於政府財政的健全，進而可以落實政府對中下階層民眾的照顧，尤其是對台灣日益形成的 M 型社會而言，讓政府更有能力去照顧日益增多的弱勢族群，讓他們也能活得有尊嚴，實在是一件功德無量的事；再如緩起訴處分制度的運用，檢察官諭令被告繳交緩起訴處分金，除鼓勵自新與疏解訟源外，經各地檢署用來廣設關懷弱勢學童的社區生活營，除明顯改善學生中輟問題，也引來教育體系的高度重視，在今年編列 7 億預算，以期解決弱勢學童的就學問題，都是在柔性司法多元價值思潮的引導下，所開創出來的多樣社會價值。

三、政策開展性：

一個價值觀念，形成一個行動，再吸引一群行動

者，衍化成一個族群運動，其間的成長過程，就如同一粒種子落地，能否發芽，開展枝葉而形成大樹的過程一樣。施部長是發現「柔性司法」價值的先趨者，也是最殷勤的灌溉，在施部長引領價值、鼓動風潮之下，「柔性司法」的政策，是否已經開枝散葉，形成一道強而有力的社會價值能量？從在國內最大蒐尋引擎 google 鍵入「柔性司法」一詞，尚無法連結，顯示形成關鍵字的情況看來，「柔性司法」政策的開展，仍待努力！

參、政策行觀念 發展與柔性司法價值開創

正因柔性司法價值的再開創，還有一段路要走，而且，在民主的資訊時代裡，強而有力的行銷技巧，經常是型塑政策產品價值的最大利器，以下謹就鋪陳闡述，分述如後：

一、行銷觀念的歷史發展

行銷為 marketing 的中譯詞，早期稱為市場學，因容易和市場 (market) 混淆，後來學者改譯為行銷。任何企業經營，都有一套基本的行銷哲學，導引其邁向組織目標，從歷史發展的過程來觀察，行銷觀念的演進，包括：

(一) 生產導向

生產導向時期的經濟環境，是產品需求超過於供

應，消費者重量不重質，廠商只要能產出產品，就可以找到市場。

(二) 產品導向

認為消費者喜歡高品質、高表現及高特徵的產品，廠商致力於良好產品的製作與改良，以產品的價廉、特色、功能與精良的品質，作為企業競爭重要的優勢。

(三) 銷售導向

其基本假設為消費者具有購買惰性，不會主動購物，廠商必須透過銷售人員，運用宣導技巧加以誘導、說服或推銷來刺激買氣。

(四) 顧客導向

開始重視與發覺消費者的需要，設計合適的產品及服務。企業亦以滿足顧客需求，贏得顧客的尊重、信賴與喜愛作為經營的使命，顧客至上、顧客第一是其圭臬。

(五) 策略導向

不僅重視滿足消費者的需求，亦強調競爭的重要性，在與競爭者相互比較之後，要找尋與發揮具有產業特色與持久性的競爭優勢。

(六) 社會導向

鑒於鋪設過度使用，造成社會公害，提出應在社會責任與顧客需求二者間力求平衡，在滿足顧客需求，謀求公司利潤之外，亦應負擔企業的生態環境保護、社會公益贊助與社會道德重振責任。

(七) 置入導向

意指將產品或品牌帶入電影、電視節目或音樂錄影帶中，透過生活型態的情境在不知不覺中呈現，同時達到行銷目的。

(八) 關係導向

從大量行銷到區隔化的目標市場行銷，演進成一對一個人化的關係行銷。關係行銷以個別顧客和消費者為基礎，提供個別化的產品和服務，進而贏得顧客對公司的認同、信賴與忠誠。

(九) 感動導向

「感動行銷」與「幸福行銷」是現代流行的行銷觀念，廠商希望透過更高品質的服務人員、更有吸引力的促銷贈品及更週到的體驗服務來感動顧客，讓顧客感到幸福與意外的滿足。

(十) 全方位導向

以個別顧客的需求為起點，主張行銷的任務在於發展出和時空背景相融合的產品、服務以及能帶來特殊經驗的事物，期符合個別顧客的需求。全方位行銷藉由擴大顧客占有率，激發顧客忠誠度，達到獲利成長的目的。

二、公務部門政策行銷的必要性

行銷是企業重要的活動，也是公司營收及獲利的來源，缺乏行銷，則企業財務績效必受影響；尤其在現代經濟活動的體制下，沒有良好的行銷策略，必為激烈競爭的潮流所淘汰。就公部門而言，亦同樣需要行銷，只是行銷的產品不同而已。

企業產品包括有形的財貨，商品和無形的服務。而政府設立各種組織，雖有行政、立法、司法、監察、考試之別，但基本上，都是以提供大眾服務為產品。公務機關訂頒各種政策、施行各項作為，旨在保護人民生命財產安全，增進人民福祉，在施政過程中，如能適度運用行銷技巧，以確保政府與人民溝通無礙，拉近彼此間的距離，並滿足民眾多樣的需求，獲得民眾的信賴與讚揚，則政府施政的穩定度就越鞏固，也就更有利於民主法治體制的長期發展。

三、政策行銷是柔性司法價值開展的樞紐

長期以來，司法機關與社會的互動管道與關係，都只有

建立在單軌的法庭活動上，而法庭礙於案件負荷與平亭曲直的執法特性，在民眾無法充分表達意見與勢必有一方敗訴的狀況下，司法機關的民眾滿意度調查向來偏低，柔性司法體系的建立，透過策銷檯，藉由第三管道，提供多元的司法價值，實足以獲得民眾對司法更多的瞭解與信賴，尤其，在執行的過程中，由擅長社會工作的觀護人，直接進入社區，經營政府與社會的雙贏關係，從近年來報章、媒體一連串對司法保護工作的讚譽看來，法務部推動柔性司法體制的作法，頗具時代意義。

肆、本署的實踐經驗

一、本署區域特性分析

(一) 地理環境

臺東縣全境，東倚海岸山脈，濱臨太平洋，綠島、蘭嶼分置其間；西跨中央山脈，與高雄縣、屏東縣毗鄰。花東縱谷由北而南貫穿其間。地形狹長，南北縱深達 172 公里，包括綠島、蘭嶼兩離島，面積共計 3515 平方公里，約佔全台面積十分之一。

(二) 行政區域

轄內行政區域計有 16 鄉鎮市，含臺東市、關山鎮、成功鎮 3 大市鎮以及卑南、鹿野、池上、延平、海端、

東河、長濱、太麻里、金峰、大武、達仁等 11 個島內
與綠島、蘭嶼等 2 個離島鄉。

(三) 人口狀況

截至 97 年 2 月底統計人口數為 233491 人(男 123063
人、女 110428 人)。其中原住民 79029 人(男 41502 人、
女 37527 人)約佔全縣人口 33.85%。

(四) 社會狀況

山多地狹，交通不便，工商業不發達，人口外流情
形嚴重。目前大台東地區之登記人口數雖達 23 萬多人，但
實際居住人口不滿 20 萬人，人口數不及台灣北部一個大市
鎮；尤其，今年過年，受到全球化與區域經濟景氣的影響，
台東觀光客較往年減少 3 成以上；著名的知本溫泉區，多家
大型飯店因經營困難而不支倒閉或出現財務危機，台東市最
熱鬧的中華路，以往平均店租 5 萬元，目前降至 3 萬元，仍
難以出租…，但臺東民風純樸，農業社會色彩濃厚，犯罪
率不高，治安情況大致良好。惟原住民、新住民及老榮
民佔全縣人口比例甚高，普遍教育程度較低，較易成為
犯罪被害之對象。

二、本署人力資源分析

本署預算員額共 98 名，現有員額計 91 名，現有人力：

檢察長 1 人、主任檢察官 2 人、檢察官 12 人、檢察事務官 5 人、主任觀護人 1 人、觀護人 3 人、書記官長 1 人、人事室主任 1 人、人事科員 1 人、會計室主任 1 人、會計書記官 2 人、統計室主任 1 人、統計書記官 1 人、政風室主任 1 人、書記官 20 人、檢驗員 1 人、通譯 1 人、操作員 1 人、法警 16 人、錄事 6 人、技工 1 人、駕駛 8 人、工友 4 人。缺額狀況：檢察官 1 人、檢察事務官 1 人、書記官 3 人、資訊管理師 1 人、錄事 1 人。

三、推動柔性司法政策行銷執行情形

本署雖在地緣與人力、物力的運作上，有較多不利的限制，然基於以上政策體認，本署對於柔性司法體制的推動，向來不遺餘力。且基於公務推動成效之良窳，必須在「量化」與「質化」的雙重指標上，同時彰顯工作表現之「效率 (Efficiency)」與「效能 (Effectiveness)」問題，因此，本署除在公務統計上嚴格管控各項政策績效執行之穩定度外，更以推動柔性司法體制之政策行銷策略，是否業已引起社會共鳴，作為政策品質是否具有效能，果否保持卓越之重要評估參考。

以下，謹就本署最近推出足以彰顯柔性司法政策行銷策略，並經媒體大幅報導之三項具體方案，臚陳如後：

(一) 好家在、一路發專案

1. 方案內容：

隨著時代的演變，人與人之間的關係連結逐漸淡薄，現代人的家庭功能，也隨著社會的忙碌，疏於經營而出現極大的剝離危機，尤其是被害人與更生人家庭，因為突發的法律變故，造成其家庭結構嚴重損傷，進而導致其社會回歸困難，影響所及，小則一幕幕家庭悲劇一再上演，重則牽動整體社會治安危機，亟待因應。

鑑於家庭若要能滿足家庭關係內成員的親密感、成就感等心理需求，便能形成強而有力的支持系統，使家庭成員自發性地產生具有正向社會功能的動能，職是，為讓被害人與更生人能夠透過司法保護的機制，修補其破損的家庭關係，恢復家庭原有的動能，以確保社會的和諧與秩序，本署在 96 年中秋節前夕，發起被害人、更生人家庭支持系統復原計畫--「好家在、一路發」溫馨專案，以緩起訴處分金作為關懷送暖的家庭支持金，利用私下或公開場合，由原已與其建立深厚關係的輔導人員，進一步催化、增強被害人與更生人家庭凝聚力與穩定度，且如依個案狀況，適合公開報導，則安排媒體報導，以創造詳和的社會並

落實柔性司法的立法美意。

2. 媒體報導情形

本案於 96.9.19 中國時報、聯合報、96.9.20 自由時報、台灣新聞報、97.1.29 台灣時報、更生日報、聯合報，紛紛以「東檢一路發專案、助被害人及更生人和解共生」、「東檢中秋送暖、慰問被害人家屬」、「毒媽將假釋、幼女童言童語道盡吸毒者悲哀、靠著觀護人堅持、勸服當事人戒治」、「吸毒母女兒怕怕、地檢署用心化解」等大型標題下標。

(二) 97 年春節平安專案

1. 方案內容：

年關，在犯罪學研究上，屬於犯罪刑案發生的高峰期，舉凡性侵、毒品濫用、酒後駕車與防竊、防盜、防搶皆為治安維護重點工作，為杜絕受保護管束人於這段過渡期間心存僥倖、玩法犯紀，本署特於 97 年春節前，完成性侵害社區監控會議並配合警政機關冬防及春安工作實施期間，結合各警勤區查察聯防制度，於春節期間執行本署受保護管束人複數監督機制，以嚇阻再犯。

本項作法，係由本署觀護人室於過年前召集警

政、性侵防制中心與相關專業人士舉辦性侵害社區監控會議，針對列管中之性侵保護管束個案，逐一討論，完成監控決議，並指定其他有危害社會治安之虞的各種案件類型受保護管束人，於春節期間持觀護人所發放「臺灣臺東地方法院檢察署保護管束案件加強與警察機關聯繫回執單」，於指定期間內，向戶籍地所轄警政機關(分駐派出所)完成報到手續(即所謂「安太歲」)，並於下次返署報到時繳回觀護人備查。如受保護管束人未於指定期間完成向戶籍地所轄警政機關(分駐派出所)報到手續，專責觀護人可依其違規狀況，適度調整其觀護處遇計畫，以確保保護管束執行成效，事後檢視執行成果，於97年春節期間，本署受保護管束人均能確保善行，無影響社會治安之再犯案件發生。

2. 媒體報導情形

本案於97.1.19 民眾日報、更生日報及97.1.24 民眾日報、97.1.25 中國時報、聯合報、自由時報、更生日報，紛紛以「地檢署召開防性侵會議、針對列管個案討論春節監控措施」、「東檢春節維護治安出奇招、規劃平安專案要求假釋更生人在春節主動到轄區派出所

報到蓋章」、「東檢好點子、更生人到派出所安太歲」等大型標題下標。

(三) 老天爺「賄」生氣專案

1. 方案內容：

為辦理第七屆立委及第十二任總統、副總統選舉反賄選宣導活動，本署在法務部「檢舉逗相報，全民有福報」的反賄主軸下，依大臺東地區的地方特性，以「老天爺『賄』生氣」為主題，積極結合廣大社會資源，籌劃一連串多元、多樣而且充滿創意的反賄選宣導活動，諸如「反賄選歌曲創作」、「反賄選法律行動劇」、「反賄選誓師大會」、「寫春聯、反賄選」、「反賄選廣播車」、「檢察官體驗營」等活動，均得到社會熱烈迴響。

2. 媒體報導情形

本案於 96.11.10 聯合報、96.12.7 台視新聞、更生日報、中國時報、聯合報、96.12.8 更生日報、96.12.10 中國時報、更生日報、96.12.11 聯合報、97.1.31 自由時報、更生日報、97.3.21 更生日報，紛紛以「老天爺賄生氣、響徹臺東」、「金曲歌王陳建年製

作反賄選歌、輕鬆反賄選」、「反賄選歌曲、街頭大放送」、「地檢署打歌、老天爺賄生氣」、「海端國中巧思演出反賄選」、「學生扮檢察官、披法袍問案笑場」、「寫春聯反賄選、名家、檢察長齊揮毫」等大型標題下標。

四、推動柔性司法體制政策行銷策略分析

知識經濟是二十一世紀的主流，組織績效的締造，不能純靠力氣，知識才是決定競爭力的關鍵，因此，唯有洞悉組織發展價值，靈活運用各項行銷策略，才能順利推展組織價值，為闡揚柔性司法的價值，以下謹就本署推動上開三項方案之行銷策略，分述如後：

(一) 以差異優勢取代成本優勢

在舊社會中，唯獨擁有「成本優勢」的組織才是能夠勝出的贏家，時至今日，能夠經營出別人所沒有特色的組織，更可能以「創意品牌」取勝，本署就所在地緣關係與組織人力結構而言，都處於「成本劣勢」，但根據擁有三分之一原住民人口與雄偉機關建築的優勢與特色，本署創作出全台第一首「原住民反賄選歌曲」，恰如其分地提醒喜歡音樂又容易被誘惑賣票的原住民朋友拒絕賄選；成立「檢察官體驗營」讓正值英雄式崇拜年齡的年輕學子，到地檢署來扮演檢察

官等法庭角色，以情境的教育方式，提醒其不但要恪守法紀，用功讀書，將來考上法律系，也可以成為一位主持社會公義的檢察官，均係於深思本署的客觀差異所展現出來的行銷創意。

(二) 創造具有話題性的行銷亮點

為厲行受保護管束人之輔導監督工作，本署對於有影響社會治安之虞的個案，除由觀護人親自加強輔導、密集監督之外，更透過熟稔社區在地人事的觀護志工與具有實質公權力的警勤區管區員警執行複數監督。在春節重點期間，為確保社會安全，本署除加強要求受保護管束人謹言慎行，以免自誤誤人之外，為提醒社會大眾加強防範，以免變成犯罪被害人，認有再透過媒體大聲呼籲民眾注意安全之必要，且如檢察機關維護社會治安的積極作為，能透過媒體廣為放送，對創造檢察機關優質公務形象，亦有正面幫助。因此，為形塑有趣話題，讓媒體樂於報導，乃順應過年期間，民眾入廟安太歲的習俗，以指定受保護管束人至管區接受「複數監督」的作為，巧以「安太歲」相稱，藉由其間的想像空間與對差，形成具有話題性的行銷亮點，本項作為，果真獲得多家重要媒體大幅

報導與好評。

(三) 隨順社會脈動掌握行銷契機

除了上開在春節期間以「安太歲」之名，行銷本署進行受保護管束人複數監督的作法之外，利用中秋節，月圓人團圓的感性契機，推出「好家在、一路發」專案，讓犯罪被害人與更生人在既有的節慶氣氛中，再次得到家庭支持與社會溫暖的感動，以加強其社會回歸的堅定意志；利用春節前，國人貼春聯的風俗習慣，推出「迎春納福新年到、慎選總統有福報」、「選好總統氣象新、全民口袋有黃金」、「賄選買票不應該、檢舉賄選逗陣來」等春聯範本，力邀書法名家來署揮毫，除加添春節喜氣，嘉賞同仁之外，順應社會脈動，置入行銷反賄選理念的作法，亦博得媒體大幅報導與讚揚。

(四) 兼容並蓄在地多元文化內涵

臺東係原住民之鄉，縣民有著不同於其他縣市的熱情與文化，且經分析善良、單純的大臺東地區民眾，經常涉及賄選的三大行為態樣，即「拿走路工、收禮

物（如家電物品）與吃流水席」，為使反賄選理念融入在地民眾生活，除由本署同仁根據上述原住民在地思維特性，自行創作歌詞外，更委由臺東家喻曉的原住民創作歌手陳建年先生義務譜曲，創作出一首充滿原住民風味的反賄選歌曲--「『老天爺「賄」生氣』傳唱。這首歌詞淺顯易懂，曲調旋律優美的反賄選之歌，本署除了全面製作、發送各機關、學校宣導外，也將本首反賄選歌曲剪輯配合錄製的國、台語雙聲反賄選廣播宣傳帶，利用反賄廣播車與飛碟、中廣、教育、正聲、臺東之聲等電台，不斷在大臺東地區強力曝光。由於，這項創新作法，在大臺東地區前所未見，所以，在反賄選宣導期間，也不斷搏得媒體，以各種不同的角度報導、傳頌。

（五）從舊事物堆中打造全新組織價值

一般而言，組織很容易陷入必須研發新產品，才能夠創造全新產品價值的迷思，其實，儘管是舊產品，如果能夠從不同角度去創造新的連結方式，亦有開創出全新且具有高度價值產品的可能，例如：台鐵從永康到保安的舊車票，改成具有幸福意涵的「永保安康」吊飾販賣，直接就可增加幾倍營收，而且，這樣的創

見，因為不需要再負擔額外的成本，反而更有利於組織發展。本署以往針對貧苦的更生人與犯罪被害人，每逢年節，總會以急難救助的名義發放慰助金，為期發揮這筆「急難救助金」的綜效，本署自 96 年中秋節起，在同樣每名每次新台幣(下同)2000 元的發送額度下，改以「家庭支庭金」的方式發放，且將金額轉化成具有「一路發」祝福意涵的 1680 元，以及 320 元額度內的其他物資，透過觀護人或觀護志工等輔導人員，設計有利凝聚其家庭向心力的溫馨活動，發放到更生人或犯罪被害人手上，即「好家在、一路發」專案，不但強有而力地拓展提昇本署對更生人與犯罪被害人的關懷層次，且因為加入更多的感動元素，也搏得媒體一致的好評。

伍、未來展望

循著舊地圖，不但無法發現新大陸，而且，更可能陷入原地打轉的迷障，為使柔性司法體制的開創，更能面對越來越多元的社會挑戰，對將來「柔性司法」價值的開創與超越，謹提供二點拙見：

一、以「公義」、「關懷」、「尊嚴」作為柔性司法發展的三條稜線

國內知名作家李家同先生在其「故事六十八」書中表示：

「我們天生就有同情窮人的想法，我們總認為窮人最缺乏的是金錢，其實窮人最缺乏的是尊嚴。我們大家都可以一天不吃飯，以試圖體會饑餓的滋味，但是我們很少人能夠真正地做一天乞丐的，因為我們誰都不能忍受那種被人輕視，被人侮辱的感覺。」透過這本描寫小乞丐平均要向人乞討六十八次，才會有一人給他錢的故事，李家同希望喚醒社會大眾對弱勢人士尊嚴的重視，即「當我們幫助弱勢團體的時候，必須非常小心，以免傷了他們的自尊心。我們總要避免給弱勢團體我們在施捨的印象，而要使他們認為我們是他們的朋友。這不是一件容易辦到的事，但我們總要努力去做。」李先生進一步表示：「人類最基本的人權是要能活得有尊嚴，有希望。任何一個政府都要努力做到這些…」因此，雖然 施部長在「司法保護締新猷」乙書中，已經清楚揭櫫司法保護工作其所蘊含之柔性司法內涵，具體而言，是要「將公義轉化為關懷」以及「以關懷彰顯公義」，然在本署推動柔性司法工作的過程中，發現「如果不能在關懷中兼顧被關懷者的尊嚴」，讓被關懷者有「嗟來之食」的感覺，再多的努力，都將徒勞無功，因此，為充實柔性司法的實質內涵，吾人以為，除了「公義」與「關懷」之外，更應兼顧「尊嚴」，而使得「伸張社會公義」、「關懷弱勢族群」與「提昇人性尊嚴」三項核心價值，變成三條同時向上開展的稜

線，讓創造柔性司法體制變成具有金字塔型立體內涵的司法改造行動。

二、應持續推動貫徹，讓柔性司法觀念成為普世價值

在多元的時代裡，一個組織必須懂得經營多元價值，甚且，只有懂得變通、與時俱進經營多元價值，才能成為時代的佼佼者，台塑集團不只賣塑膠如是，台塏司不蠶腹媿。以「伸張社會公義」為單一使命的司法價值，已然無法滿足現代社會的要求，推動兼具「伸張社會公義」、「關懷弱勢族群」與「提昇人性尊嚴」實質內涵的柔性司法體制，是時勢所趨，然而「柔性司法」推動工程，在法務部殷勤推動下，至今從國內最大蒐尋引擎 google 鍵入「柔性司法」一詞，尚無法連結，顯示形成關鍵字的情況看來，「柔性司法」的觀念，仍未擴展、普及臺灣社會，為了讓「柔性司法」體制的建立，不單只是司法人的柔性司法，而能遍及整個臺灣社會，而成為一種普世價值，本項工作的推展，仍尚全體司法同仁，在一致的共識下，一波接一波，不斷的努力耕耘。

陸、結語—擁抱未來、創新務實

馬戲團的馴獸師趁著小象小的時候，就用繩子將小象每天拴在柱子上，等小象長大後，也不會跑掉，因為小象已經養成只要有繩子就跑不掉的習慣，牠根本不知道長大後的牠，只要一用力，繩子很容易就會被扯斷，就可以得到自由。仔細想想，在現實的生活中，有多少類似的無形枷鎖，套在我們身上，使我們成為習慣的奴隸。

臺東俗稱臺灣的後山，由於地理條件的限制，邇來，不論是居住在臺東的民眾或者位處臺東的公務機關，在習慣上，總是容易自我設限，當然這道心理藩籬，也常在本署同仁觀念與行為上影現，要摒除這種現象，除了不斷利用各種機會，在觀念上耳提面命外，更重要的，是從每個實務操作面下手實踐。

尤其，近年來社會環境急遽變化，法務系統正面臨各種前所未有的挑戰，為因應變局，從組織文化的型塑到組織價值的重建，益顯重要。司法改造工程的落實，除了要有卓越、創新的觀念以外，更要有穩健、務實的執行力。「柔性司法」改造工程的藍圖，經過法務部這些年的努力推動，已然清晰成形，關於未來，只要能持續以創新務實的態度努力推展，終底於成，而臺東地檢署，在這司法改革的歷史新頁中，則當仁不讓！