

國立臺灣大學政治學系

「政府與公共事務」碩士在職專班

論文計畫書

Department of Political Science

College of Social Sciences

National Taiwan University

Master Thesis Proposal

【矯正機關委外辦理技能訓練之可行性研究

-以臺北看守所為例】

陳秋蓉

Chiu-Jung, Chen

指導教授：洪美仁 博士

Advisor： Mei-Jen Hung, Ph.D.

中華民國 106 年 04 月

April, 2017

目錄

第一章、緒論.....	1
第一節、研究動機.....	1
第二節、研究目的與問題.....	3
第三節、研究範圍與章節安排.....	5
第四節、研究方法.....	6
第五節、名詞釋義.....	9
第二章、文獻回顧.....	13
第一節、委外的理論基礎.....	13
第二節、委外的實益與問題.....	17
第三節、可行性研究.....	22
第三章、國內外監所技能訓練現況.....	27
第一節、我國技能訓練現況.....	27
第二節、國外技能訓練委外情形.....	39
第四章、研究架構與設計.....	48
第一節、研究流程與架構.....	48
第二節、訪談對象與提綱.....	50
參考文獻.....	54

表圖目次

圖 1-1 法務部矯正署所屬矯正機關架構圖·····	10
圖 3-1 法務部矯正署臺北看守所機關組織圖·····	33
圖 3-2 臺北看守所短期技能訓練管理作業流程圖·····	36
圖 3-3 新加坡 SCORE 組織圖·····	43
圖 4-1 研究流程·····	48
圖 4-2 研究架構·····	50
表 3-1 矯正機關 105 年技能訓練辦理情形·····	29
表 3-2 臺北看守所 105 年度技能訓練班次、人數、時數表·····	37
表 3-3 臺北看守所 105 年 1 月至 12 月出所技能訓練收容人就業統計 表·····	39
表 3-4 美國、新加坡監所辦理技能訓練比較表·····	47
表 4-1 技能訓練提供者之研究面向與訪談提綱·····	52
表 4-2 技能訓練接受者之研究面向與訪談提綱·····	53

第一章、緒論

本論文主要目的在探討矯正機關技能訓練委外可行性研究，本章共分為五節，分別是第一節研究動機、第二節研究目的與問題、第三節研究範圍與章節安排、第四節研究方法及第五節名詞釋義。

第一節、研究動機

「公私協力」(Public Private Partnerships, PPP) 是近年來政府尋求提昇治理能力、改善治理效果的主流思維(李宗勳, 2004)，在新公共管理(New Public Management)的思維下，各國政府引進民間力量參與公共事務蔚為風行，民間參與公共事務的程度與扮演的角色日漸重要。復因財政日益困窘，引進民間企業除可提升經營績效與活力，加速業務推行與解決人力不足困境外，並有助於減輕政府財政負擔。而在「公私協力」潮流下，政府角色由過去的公共服務提供者(supplier)轉化成管制者(regulator)，其與民間的關係也由過去的指揮監督關係，逐漸轉變成合作夥伴關係。

面對著公共需求愈來愈多，資源卻有限的情況下，政府不得不致力於調整公部門單一提供服務的角色，尋求外部資源(outsourcing)，藉以擴大民間參與的深度與廣度，讓公共服務的範圍與提供機制升級，是「公共管理社會化」(public management socialization)、「公共服務民間化」(public service privatization)的具體實踐，透過委外經營可以聯結政府公權力與民間社會力的渠道，從中活化政府之核心價值與競爭優勢。政府業務委外經營並不全然等同於組織裁撤與員額編制精簡，而是希望從中改變改變政府「不行動」(inaction)的體質、沒有競爭壓力的工作態度以及「維持現狀、追求權力極大化」的積習陋弊，以提高政府的效能與決策品質(李宗勳, 2002)。

矯正機關在司法體系中，承擔教化、戒護之職責，揆諸監獄行刑法第1條即明確宣示：「徒刑、拘役之執行，以使受刑人改悔向上，適於社會生活為目的」，監禁之目的不在處罰、隔離、嚇阻，而是能使受刑人改悔反省，脫胎換骨，回歸人生正軌。為使矯正機關收容人出監所重返社會後能儘速回歸正常生活，¹法務部在監所內開辦技能訓練班輔導收容人就業技能。所謂矯正機構的「技能訓練」乃指收容人於服刑期間實施技藝訓練，其目的在訓練收容人謀生技能，養成勤勞習慣，陶冶身心性情，將來出監後，能依習得之技能謀職，防止再犯為目的（蘇維閣，2003）。監所實施技能訓練的目的包括（一）緩和監獄生活厭倦感，養成勤勞習慣；（二）責任觀念的養成；（三）輔助實施教化培養正確人生態度；（四）透過技能訓練習得一技之長易於就業（王祥安，2013）。矯正機關實施技能訓練有助於收容人出監所後的謀職、工作的持續與支領較高薪資，當更生人復歸社會時最需要的是一份穩定的工作，以此建立一個新的社會網絡與生活型態，這是使其停止再次犯罪的重要因素。²

惟據統計，截至2013年底，在監受刑人有前科比率，男性受刑人為78.7%，女性受刑人為76.4%，³出監更生人再犯率居高不下，常是外界對監獄功能詬病的主因，而如何降低更生人再犯率一直是矯正機關努力的目標，除加強教化輔導功能外，結合社會各方資源推動技能訓練，培養受刑人取得一技之長，於出監後謀職之用，多年來也是獄政改革之努力方向。

目前臺灣矯正機關的技能訓練都是由監所自行辦理，近幾年探討監所技能訓練之研究，多認為監所自行辦理技能訓練囿於經費有限、場地不足、設備老舊或

¹ 本研究所述「監所」為矯正機關監獄、看守所簡稱，我國看守所均附設分監，收容刑期6個月至7年不等的短刑期收容人，如臺北看守所附設「臺北分監」，即收容新北地檢署指揮執行刑期3年以下的短刑期收容人（約2,500名），為臺北看守所收容人主要來源。而本論文所提之臺北看守所收容人接受技能訓練即是以臺北分監收容人為實施對象，不包括被告、極刑犯、染傳染病（疥瘡、梅毒、HIV等）、借提寄禁等之收容人。

² 尹玲玲，2015，〈矯正機關作業與就業〉，法務部矯正署統計資料
<http://www.mjac.moj.gov.tw/lp.asp?CtNode=33522&CtUnit=12772&BaseDSD=7&mp=801>，2017/02/10查詢。

³ 2014年6月，〈監獄受刑人前科情形〉，法務部矯正署統計資料
http://www.risd.moj.gov.tw/risdweb/common/WebListFile.ashx?list_id=1236，2017/02/10查詢。

職訓項目不符就業需求等因素，導致成效低落（蘇維闊，2003；林錦清，2009；林憲銘，2011；劉玉蟬，2015），受刑人出監所後運用技能訓練謀職者比例仍低，可見政策執行方針與受刑人本身志趣及就業市場需求有相當的落差。

對於監所辦理技能訓練效能之提升，林憲銘（2011）曾提出委外辦理之建議方向；林華彥（2013）進一步以我國職訓局為參照對象，就兩方辦理技能訓練效能優劣來進可行性評估，相較於矯正機關戒護管理與教化輔導等高度公權力執行業務範疇，技能訓練為較低度公權力行使項目，委外辦理似較為可行。加以目前監所收容人接受技能訓練比例僅佔少數，⁴多數收容人服刑期間仍以下工場作業，承攬廠商委託加工品項，包括電線、紙品等項目為大宗，又因近年來大環境經濟不景氣影響，廠商委託加工供應量不穩定，常因缺乏加工貨源（缺料）導致工場作業收容人常有無工可做之人力閒置情形，收容人未能於服刑期間習得一技之長，回歸社會後難以打入就業市場，增加再犯之可能。

研究者認為如透過委外擴大辦理技能訓練規模，讓更多收容人接受符合就業市場需求與實用性高之技能訓練項目，是否有助改善目前監所自行辦理技能訓練成效低落之困境，值得探討。爰此，本論文擬以臺北看守所為研究個案，透過深度訪談方式，直接與臺北看守所首長、負責技能訓練之主管、承辦同仁（作業導師）、外聘講師、接受技能訓練之收容人與出所收容人實施一對一訪談，探討臺北看守所技能訓練實施委外辦理之可行性與適用性評估，於研究結果提出建議與未來努力方向，期能作為臺北看守所、甚至我國監所未來評估委外辦理技能訓練之參考。

第二節、研究目的與問題

政府業務委外經營的目的旨在：減少非公權力事項的任務化、外部管制的必

⁴ 以臺北看守所為例，105 年度入所收容人共 5,036 名，接受技能訓練 258 人次，比例僅佔 5.12 %。（資料來源：法務部矯正署台北看守所統計資料）

要性與合理化、營造與民間社區的夥伴關係、擷取企業管理的經營理念以及鬆綁彈性的政府內部管理（施能傑，2002）；E. S. Savas（2000）認為公共服務外包除可創造次級團體企業就業機會、快速反映需求，並可限制政府規模與員工數量成長，也能增加生產力及提升透明化的作用，種種效益讓政府逐漸走向小政府，並增加委外業務與項目；然委外可能造成廠商長期壟斷或惡性競爭、考量效益與利益而忽略社會責任、內部員工擔心失去工作而造成士氣低落等問題與困境，而矯正機關實施技能訓練性質較近似公共服務，公共服務民營化政策下最受關注者莫過於「公平的近用性」。批評者認為在契約委託制度下，受託者傾向挑選較容易服務的個案，設法規避那些較困難或是成本較高的個案。而契約委託是否會造成某些問題多元、複雜而最需要服務者的案主，只能得到較差的服務或甚至被拒於服務之外，形成所謂的「公共服務人球」（劉淑瓊，2007），是否於委外過程中，能兼顧各利害關係人對技能訓練的要求和期許，達到預期效益，值得關切。

一般而言，因監所設備多較老舊，矯正機關在預算有限難以汰換情況下，如何兼顧受委託者成本及社會義務，以及硬體設施與受委託者需求之落差，加以在矯正機關特殊封閉風氣下，如欲實行技能訓練委外招標，能否吸引潛在廠商投標意願，亦須詳加考量。

除此之外，委外尚必須設想受委託者發生意外，如破產、或無利可圖，致無法繼續供給服務時，政府必須如何解決？簡言之，政府必須具備能隨時重新掌握收回履行公共服務的能力，否則當受委託之民營業者不願或無法繼續履行契約時，將會有危害收容人權益的情形出現。倘政府若太過依賴民營業者提供公共服務，意外發生時，政府所面臨的問題將會顯得更嚴重。因政府可能無法及時重新將公共服務導回正軌，抑或將花費巨額公共成本才能恢復原狀（張景翔，2009）。政府必須隨時具備掌控現況的能力，因此，受託對象的篩選及有效的履約管理為重中之重。

雖然學者們建議監所技能訓練的委外可能可以彌補監所自行辦理技能訓練

成效不彰的困境，然而委外是否實際上可行，能否達到預期成效，必須經過審慎的評估，特別是委外的文獻指出委外可行性的評估包括市場、經營、財務、法規等不同的層面，矯正機關若要將技能訓練委外必須要經過這些不同面向的評估，幫助機關瞭解委外可能帶來的優勢與困境，並據以衡量委外的可行性，以作為未來如欲推行委外技能訓練成功與否的重要基礎。為了回應上述的研究目的，本研究擬定研究問題如下：

- 一、臺北看守所委外辦理技能訓練之市場面可行性如何？是否有充分的市場競爭？是否有能力的廠商可以接受政府的委託？
- 二、臺北看守所委外辦理技能訓練之經營管理面可行性如何？委外契約如何訂定？如何做好契約管理與監督機制？
- 三、臺北看守所委外辦理技能訓練之財務面可行性如何？委外財源從何而來？經費編列是否需要調整？是否足夠？委外能否達到節省經費之效果？
- 四、臺北看守所委外辦理技能訓練之行政法規面可行性如何？有無委外辦理之法規依據？現行法規或行政作業流程有無應修正或調整之處？
- 五、臺北看守所委外辦理技能訓練之整體可行性如何？委外能否提升技能訓練之成效（人數、就業率等）？委外方式以何種較為可行？

第三節、研究範圍與章節安排

壹、研究範圍

本研究以矯正機關中的臺北看守所之技能訓練委外辦理進行可行性評估，我國矯正機關依收容對象分為監獄、看守所、戒治所、矯正學校、少年輔育院和少年觀護所，共計51所。其中看守所收容對象包括羈押之刑事被告、短刑期受刑人及借提寄禁、民事管收、暫押之受觀察勒戒人等，收容對象複雜多元，又臺北看

看守所位於大臺北都會區，社會矚目重大案件之被告大多羈押本所，加以極刑犯於此服刑、執行死刑等，素有「天下第一所」之稱號。為深入瞭解矯正機關技能訓練設施與運作情形，遂以臺北看守所為個案研究對象，以“outsourcing”向外探求資源與公私協力合作，探討技能訓練委外辦理之可能性。

貳、章節安排

本論文預計之研究章節安排如下：

- 一、第一章「緒論」：先論述研究動機，其次闡述研究的目的和問題，以聚焦研究的重點，接著編寫研究範圍與章節安排，再論述研究方法，最後就相關名詞（矯正機關、委外辦理、技能訓練）進行釋義。
- 二、第二章「文獻回顧」：包括重要委外理論（公共選擇論、委託—代理人理論、交易成本理論）的爬梳與評析，以及公共服務委外的實益與遭遇問題之探討，並說明可行性研究的種類與方法。
- 三、第三章「國內外監所技能訓練現況」：介紹我國矯正體系及臺北看守所技能訓練實施現況，並參照國外（美國、新加坡）監所技能訓練委外辦理的情形。
- 四、第四章「研究架構與設計」：包括研究流程與研究架構的擬定，受訪談人員的分類和選定，接續導引出訪談提綱，以及說明訪談實施的步驟、訪談對象的編碼和基本資料分析。
- 五、第五章「研究結果研析」：進行訪談資料分析，再據以綜整委外市場面、經營管理面、財務面、行政法規面與整體面之可行性的分析。
- 六、第六章「研究發現和建議」：歸納本研究發現，並據以提出政策建議及後續研究建議方向。

第四節、研究方法

本論文以文獻分析法、比較研究法及深度訪談法進行研究主題的探討：

一、文獻分析法

文獻分析法是以「系統而客觀的界定、評鑑並綜合證明的方法，主要目的在於瞭解過去、洞察現在及預測將來」(葉至誠、葉立誠，1999)。透過文獻的蒐集、分析、歸納、研究來擷取所需資料，並對文獻作客觀而有系統描述的一種間接研究方法。文獻分析在方法上重視客觀、系統的研究；在範圍上，不僅分析文獻內容，且解析整個文獻學術研究過程；在價值上，除了針對文獻內容作敘述性的解說，更推導文獻內容對整個學術傳播過程所發生的影響。換言之，文獻分析法可以幫助研究者釐清研究的背景事實、理論的發展狀況、研究的具體方向、適當的研究設計及合宜研究主題的研究架構。其分析步驟有四，即閱覽與整理 (Reading and Organizing)、描述 (Description)、分類 (Classifying) 及詮釋 (Interpretation) (朱柔若，2000)。

本研究蒐集國內外有關監所技能訓練制度和實務上執行情形的相關專書、期刊論文及網站資源等資料，整理出監所技能訓練制度與實務上共通的問題，以做為分析我國監所(臺北看守所)技能訓練委外評估之基礎。

二、個案研究法

個案研究法是一種普遍使用的質化研究方法，為系統性的研究個人、團體、組織或事件，深入案例中，廣泛收集資料，徹底瞭解問題的癥結所在，提出適切的方法解決問題的研究方法。陳萬淇(1992)認為：個案乃許多相關事實的說明，它提供問題的狀況，尋求解決問題的可行方案，它所描述的事實或事件必須真切、不可杜撰、且對一個或數個中心問題，進行客觀描述。

由於本研究的議題係對臺北看守所辦理技能訓練是否適宜委外辦理之可行性做個案探討，而本研究主題的對象針對臺北看守所技能訓練的現

況作分析，並以委外辦理之市場面、經營管理面、財務面及法規面進行可行性研究，故採取個案研究法乃屬合宜。

三、深度訪談法

所謂「深度訪談法」主要係研究者藉由與制度和實務比較熟悉之人員，進行廣泛而深入的訪談作業。深度訪談是希望透過語言的交流，使人可以表達自己的思想，讓不同的人與人之間可達到一定的相互理解；同時，期望透過提問與對談來瞭解受訪者之價值觀、感受、生活經驗、意識形態及實際行為（陳向明，2002），是質化研究中經常採行的資料蒐集方法之一。訪談法又可稱「談話法」、「面談法」或「交談法」，在訪談過程中，研究者必須創造出一種自然情境，讓受訪者在被尊重與平等的互動關係中，進行雙向式的溝通與對話，且研究者必須本於開放的態度與彈性的原則，讓受訪者能夠針對研究議題與訪談問題，充分表達自己的看法與感受。換言之，訪談法企圖創造聆聽的空間，透過口語觀點的意見交換，蒐集獲取深度資訊、解釋問題並降低受訪者的誤解（黃惠雯譯，2002）。

深度訪談方式可分類為結構性訪談（Structured Interviews）、非結構性訪談（Unstructured Interviews）及半結構性訪談（Semistructured Interviews）3種（袁方，2002），半結構性訪談的特點是：（一）有一定主題，提問問題的結構相對鬆散，但仍有重點，並非漫無邊際；（二）訪問前擬定訪談大綱或訪談概要，但所提問題可在訪談過程中隨時形成加入訪談問題，提問方式和順序也可依受訪者回應而隨時提出，較具有彈性；（三）訪談者不需使用特定文字或語意進行訪談，且訪談過程以受訪者的回答為主（黃光玉等譯，2004）。

本論文首先針對研究主題蒐集與解讀相關文獻後，進一步陳述美國、日本對於監所技能訓練制度與發展情形，作為我國矯正機關委外辦理技能訓練之比較對

象，再實施半結構性深度訪談，由研究者事先設計訪談大綱，透過與臺北看守所首長、負責技能訓練之主管、承辦同仁（作業導師）、外聘講師、接受技能訓練之收容人與出所收容人一對一廣泛而深入的對談，請教受訪談者對於研究問題的看法，並提出個人觀點及建議，藉以瞭解探討臺北看守所技能訓練實施委外辦理之可行性與適用性，期作為臺北看守所、甚至我國監所未來評估委外辦理技能訓練之參考。

第五節、名詞釋義

壹、矯正機關

目前我國共有51個犯罪矯正機關，隸屬於法務部矯正署⁵，依性質可分為監獄、少年輔育院、技能訓練所、矯正學校、看守所、少年觀護所及戒治所等七類。

- 一、監獄：執行經刑事判決確定的受刑人，共26所。
- 二、少年輔育院：收容經少年法庭裁處感化教育的少年，共2所。
- 三、技能訓練所：收容強制作工作受處分人(如慣竊)及受感訓處分人(流氓)，共3所。
- 四、看守所：羈押偵查或審判中的刑事被告，共12所。
- 五、少年觀護所：收容調查、偵查及審判中的未滿十八歲少年，共2所。
- 六、戒治所：受戒治人之心理輔導、階段性處遇，共4所。
- 七、矯正學校：少年徒刑、拘役及感化教育受處分人，共2所。

⁵ 法務部矯正署，前身為法務部矯正司，於民國 100 年政府組織改造後升格成立，為法務部轄下三級機關，機關位址於桃園市龜山區宏德新村 180 號。

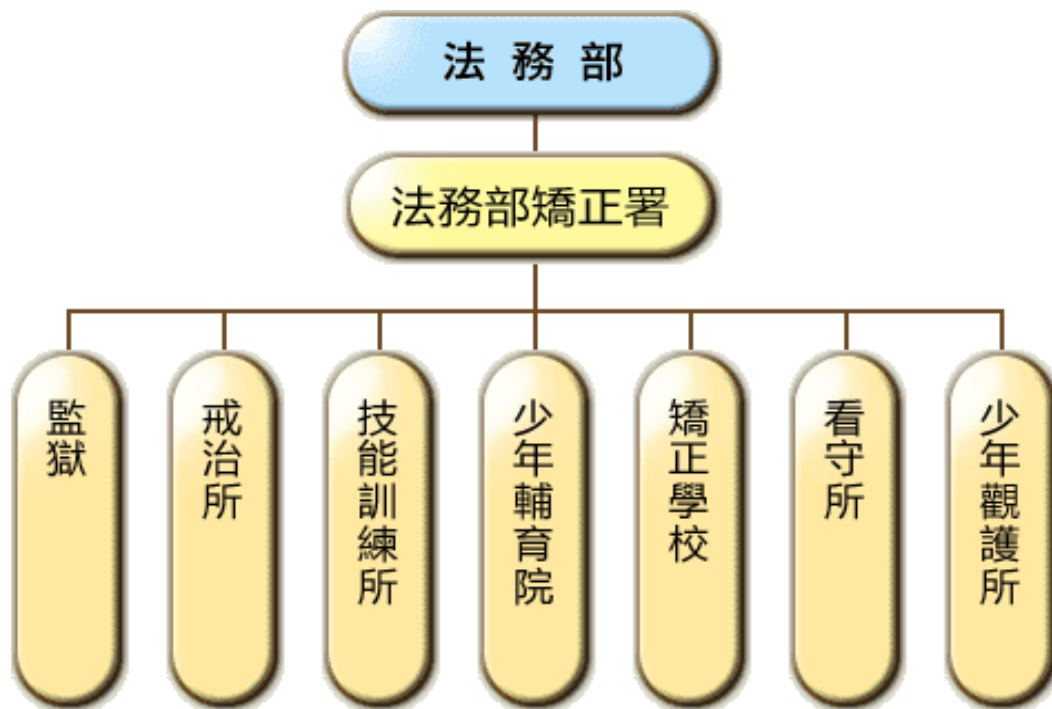


圖1-1法務部矯正署所屬矯正機關架構圖

圖片來源：法務部網站 (<http://www.moj.gov.tw/ct.asp?xItem=91054&CtNode=27334&mp=001>)

貳、委外辦理

近年來，藉由民間投資興建公共建設，引進企業經營理念，以改善公共服務品質，已成為國際趨勢；而國內為減輕政府財政負擔，擴大公共建設投資以提振景氣，行政院將民間參與公共建設列為重要施政方向，新興公共建設計畫皆應先行評估民間參與可行性，凡具民間參與空間者，政府即不再編列預算，優先以民間參與方式辦理。為健全國內民間參與公共建設環境，我國於民國89年施行「促進民間參與公共建設法」規範政府與民間機構間投資契約之權利義務，明定主辦機關甄審與監督程序。⁶

除促參法令外，行政院另訂定「行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點」，明定各機關於執行公共服務性質業務時，經主管機關評估適合委託民間辦理者，得依該要點委外辦理，俾善用民間資源與活力，活化公務人力運用，降低政府財政負擔，提升公共服務效率及品質。

⁶ 財政部促參司網站，<http://ppp.mof.gov.tw/PPP.Website/AboutMe/Info1.aspx>，2017/02/14 查詢。

委外辦理係政府將業務委託民間辦理，屬廣義民營化方式之一，依其委託辦理之內容可分為機關委外及業務項目委外兩種（李宗勳，2004）。機關委外是指機關整體業務委託民間辦理，而業務項目委外則將機關部分業務委託民間辦理。我國政府委外原因有三，分為行政效率、公共選擇以及交易成本的考量（歐育誠，2004）。

劉坤億（2003）認為所謂政府的業務委託民間辦理，乃將原本係由國家或是其他公法人團體所經營的事業服務，不由國家或公法人直接處理，而基於達成特定行政目的的要求，由主管行政機關在保留必要範圍的監督控制權限下，透過單方授權或契約等型式，將之委託予民間企業代為處理興辦。其中可分為四種型態：

- 一、委託行使公權力。
- 二、委託提供外部服務。
- 三、委託辦理內部業務。
- 四、委託管理內部措施。

就法律上效果及其辦理程序而言，「委託行使公權力」及「委託提供外部服務」涉及委託私人或民間團體行使公權力情形，有行政法上「外部效力」，應謹守「法律保留原則」。而後兩種「委託辦理內部業務」及「委託管理內部措施」只要不與現有法規牴觸，即可施行，但仍須遵守「政府採購法」有關勞務採購等相關法令之規範（王仁宏，2002）。

政府施政在績效要求之下，我國矯正機關辦理各項業務自有其壓力所在，主要業務項目如戒護管理、教化輔導、醫療衛生及技能訓練等，能否符合社會大眾的期待與要求，難免被一一檢視。其中醫療衛生區塊於2013年透過全民健康保險法修法，已將收容人納入保險對象。而戒護管理因屬高度公權力行使業務範疇，能否參照部分西方國家委外辦理，於我國民情與法律層面考量，仍有難度。至於技能訓練業務，囿因多數監所面臨場地與硬體設備不足，加以每年投入上千萬經費但成功輔導就業比例未能相對反映因素下（法務部，2000），而有研究提出委

外辦理之建議，希望達成節省公家人力及龐大經費支出，並引進民間經營和管理模式，以提升技能訓練之成效（林華彥，2013）。

參、技能訓練

為訓練矯正機關收容人謀生技能，養成勤勞習慣，同時陶冶身心，矯正機關對於新入監(所)收容人先實施調查分類，依個別身心狀況、知識程度、性向技能定其作業類別。目前除法令別有規定或罹疾病、或基於戒護安全，或因教化之理由者外，監獄受刑人一律參加作業；另被告係依其意願作業；至於收容少年、學生、受觀察勒戒人及受戒治人等，則依其處遇需要，從事適當之作業、習藝或技能訓練。此外，矯正機關辦理多元技能訓練，幫助收容人取得技術證照，並於出監(所)前提供就業諮詢與媒合服務，期增加收容人出監(所)後能順利就業減少再度犯罪（尹玲玲，2015）。

在技能訓練方面，矯正機關為使收容人出監所後較易就業，於監所內辦理多類別之技能訓練，諸如餐飲烘焙班、縫紉班、水電班、木工班、電器修護班、機工班、電腦軟體應用班、電腦硬體裝修班、園藝班、陶藝班、雕刻班等多元訓練，冀望收容人在出監所前經由技能訓練習得謀生方法。⁷

綜上觀之，矯正機關的「技能訓練」是指收容人於收容期間實施技藝訓練，訓練收容人謀生技能、養成勤勞習慣及陶冶身心性情，俾使收容人將來出監所後，能依習得之技能謀職，防止再犯、協助回歸社會為目的（蘇維闊，2003）。

⁷ 2013年2月，（矯正機關作業與技能訓練辦理情形），法務部矯正署網站
<http://www.mjac.moj.gov.tw/lp.asp?ctNode=30187&CtUnit=10384&BaseDSD=7&mp=801>，2017/02/10

第二章、文獻回顧

本章文獻回顧共分三節，第一節為「委外理論基礎」相關論述，包括公共選擇理論、委託－代理人理論及交易成本理論。第二節提出公共服務委外的實益與問題。第三節則針對可行性評估的種類與方法進行介紹。

第一節、委外的理論基礎

政府業務委外經營的理論基礎中，最常被學者所提及的是「公共選擇理論」、「委託－代理人理論」及「交易成本理論」，謹將此三個理論分述如下：

壹、公共選擇理論

公共選擇的主要假設，建立在全面的理性觀點基礎上（林鍾沂、林文彬譯，1999），是一種把個體經濟學應用到政府決策行為的分析（游慶生，2001）。該理論假定人是自利且理性的，且會追求自利結果的最大化。傳統政府部門在獨占的情形下提供服務，由於官僚體制缺乏競爭，加以官員追求私利的傾向，使得政府在經濟資源的分配及使用上，呈現無效率、過度生產及預算極大化的「政府失靈」現象。

因此，公共選擇理論反對國家過度干預與獨占，主張政府應解除管制，並適度建立誘因機制，強調市場機能為大效率分配資源的工具，認為所謂「最好的政府就是干預最少的政府」（洪昌文、陳思均，2005），透過自由競爭的市場機能來提高民眾對服務的滿意度，而市場競爭機制亦可以在降低成本下獲得最大效率。

公共選擇理論主張將政治組織視為一種市場，認為政府與民眾之間如同生產者與消費者一樣，產生契約性的交換關係（游慶生，2001），其主要策略包括：

- 一、透過委外經營給私部門或非營利機構提供公共服務，改善政府機關的生產力，將政府方案移民間部門，以及將尚在政府手中的方案儘早由私人部門來執行，透過公私權力的轉移，而使得整體資源效益運用極大化。
- 二、在政府組織結構的設計上，建議採取水平的重疊，以降低官僚內部資訊的不對稱與不確定性，透過公私權力轉移的過程，打破政府對公共事務

的壟斷，創造政府人民之高附加價值（李宗勳，2002）。

貳、委託—代理人理論

探討委託人與代理人的理論自 1970 年代被廣泛運用，對私部門中的委託人與代理人間的監督關係，通常代理人在金錢或其他等價的報酬下，依委託人的指示而行動，委託人期望代理人提升效率，而代理人則希望委託人給予報酬，彼此在互利的關係下，從互動中獲取利益，因此常以擬定契約的方式來達成雙方的目的（吳碧華，2005）。其核心論點在於如何設計誘因的機制，使得在監督成本較低的情形下，組織內成員（代理人）的利益能夠與組織（委託人）結合；而公部門則是在探討政府（委託人）與廠商（代理人）的關係（洪昌文、陳思均，2003）與官僚體制結構的問題。委託—代理人理論是基於代理人可以獲知更多資訊的不對稱的假定上(Moe, 1984)，但是代理人若出現逆向操作⁸的行為時，委託人該如何防範？爰此，公、私部門之間的互動關係，便需要大量的契約加以規範。在契約交易過程中，如何克服逆向選擇與道德風險⁹這兩項代理成本，也是同樣的關鍵。委託—代理人理論對於政府委外業務的關注，主要著重在議約的時候如何避免發生逆向選擇情事，而在履約過程中如何避免道德風險所產生的困境。故契約過程(議約、履約)係屬監督機制所應重視之一環。

由於委託人與代理人的目標分歧，且委託人與代理人在過程中各自獲得的資訊通常並不對稱（Vickers & Yarrow，1988），委託人可能無法觀察到代理人所作之決策。通常委託人希望利潤極大化，而代理人追求長期的成長及自身的高收入，因此代理人不必然會為了委託人的利益，而追求利潤的極大化。因此為符合委託人的利益，代理人的活動會受委託人的監督，而採取「縮減管理的裁量權」（Hughes，1999），及透過列舉代理人的權利與義務規範關係的契約加以規範（吳碧華，2005）。

對於委託—代理人理論，Bendor（1988）（轉引自吳碧華，2005）歸納出下列 5 項重點：

⁸ 「逆向選擇」是委託人或代理人故意隱藏資訊，致使對方錯估形勢而產生不適當、甚至不正確的選擇，故逆向選擇通常發生在契約正式簽訂之前（劉坤億，2002）。

⁹ 「道德風險」常發生在契約簽訂之後，由於資訊不對稱且代理人刻意隱藏行動，委託人往往無法有效監督代理人履約（劉坤億，2002）。

- 一、委託人與代理人都是自我利益的極大化者。
- 二、委託人與代理人之間的資訊不均衡。
- 三、委託人知悉最喜歡採取何種行動，其面臨的問題是：如何誘導該項行動。
- 四、代理人的契約本身是自我執行的，不需任何強制力量。
- 五、契約都有參與上的限制，避免委託人不履行契約。

由於委託代理人理論是假定社會生活是由一連串的契約所組成，一般而言，將財貨或服務的買方視為委託人，而提供財貨或服務的賣方視為代理人，而由契約明確規範代理人應執行事項，以及委託人應給予代理人之報酬（李宗勳，2002）。丘昌泰（2002）認為可將委託人與代理人理論應用到公共部門，儘可能將公共服務委外經營，運用充沛的民間力量與社會資源，協助政府推動公共事務，如此可將交易成本經濟化，且委以授權的方式，利用代理人擁有的實質知識與資訊，改善交易的效率。

參、交易成本理論

交易成本的觀念是 Ronald H.Coase 於 1937 年所提出，而後 Oliver E.Williamson 將之發展成為「交易成本理論」(Transaction Cost Theory)。交易成本是為確保交易順利進行時，交易的買賣雙方所需擔負與生產本質無直接相關的成本；換言之，在任何交易所需的資訊蒐集分析、議價過程、合約協議監督等所需付出的時間、金錢、人力、物力以及風險等，都含在交易成本之中(林水波等，1993)。

其主要論點是買賣雙方為了進行市場交易，必尋找他願意與之交易的對象，告知交易的對象與之進行交易的意願，以及交易的條件；與之議價並敲定價格；簽訂合約；進行必要的檢驗以確定對方是否遵守合約上的規定等活動所產生的成本（吳碧華，2005）。林鍾沂（1999）認為公部門中某些交易若透過外包的方式，選擇最佳的包商、協商及訂定合適的契約，有效管理履約工作，與廠商維持良好關係，使委外發揮最大的市場效果等，將可降行政成本，並提供競爭性，擲節政府花費（游慶生，2001）。

交易成本理論假定人的本質是投機的，認為人類會以詐術來尋求自利動機的投機主義，所以會有交易成本的存在，一般而言，在交易過程中可能發生下列交易成本（李宗勳，2002）：

- 一、不確定性：政府面對他們無法控制或預測的因素的世界。
- 二、小眾團體的協商：一旦契約制定，政府的決策能力亦會受限，這是因為契約限制選擇的問題。
- 三、有限理性：政府在資源與資訊的取得上是不夠足充的。
- 四、投機主義：對人性假定為自私、尋求自我利益極大化，同時會侵占對方的便宜，找機會欺騙對方，廠商會企圖以極大化利益的方式運作，而非基於政府的利益。
- 五、道德危機：因政府無法時時刻刻監督廠商的行為，所以廠商會極大化其利益及效用。
- 六、逆向選擇：因為資源、資訊與時間的限制，政府無法完全建構出同一類型的情境；若廠商體認到這種情形時，就不會展現他們所有的能力、技術、忠誠度，或是勤勉地回應政府的需求。

由於交易過程中會產生有限理性與投機主義等情形，因此為了減少交易成本，理性的行動者可透過合理且適當的契約設計，建立不同生產力的治理模式，利用層級節制治理模式在財貨服務與產出上完成市場機制無法完成的任務(游慶生，2001；Parsons，1995，轉引自吳碧華，2005)。因此，對於公部門而言，為了減少交易所構成的行政成本，必須設法掌握將公共事務簽約外包給民間部門之相關廠商資訊，訂定詳細的契約，將預先設想到的情況訴諸於文字規範，另應有適當監督的機制以有效控制廠商的作為(洪昌文、陳思均，2003)。

肆、小結

本節就政府業務委外的理論基礎中最常被提及之三種委外理論進行論述；「公共選擇理論」興起於政府持續增加公共支出，公共財貨及服務提供亦極無效率的「政府失靈」背景下，就方法論而言，公共選擇理論把個體經濟學應用到政府決策行為的分析，認為不論是企業決策者或政府官員，都是基於自利的動機，追求最大效用原則，在此政府體制下必然出現效率低落的現象，因此主張政府應解除管制，透過自由競爭的市場來提高民眾對服務的滿意度並獲得最大效率。

而「委託－代理人理論」的核心觀點涵蓋了資訊不對稱、逆向選擇與道德風險、委託人與代理人間的交易與互動議題，其中強調信任、合作、含誘因與懲處

的監督機制，在政府委外關係中，存在「控制」與「互賴」的關係，因此透過嚴密的契約設計與誘因制度的執行，增加雙方合作及信賴關係，是委外成功與否的重要關鍵。

「交易成本理論」假定人的本質是投機的，因此在交易過程中可能發生不確定性、小眾團體的協商、有限理性、投機主義及道德危機等成本，如能訂定合適的契約，並進行有效的履約管理工作，將可降低行政成本，摺節政府花費。

本節檢視了政府業務委外的理論基礎，從公共選擇理論、委託—代理人理論，以及交易成本理論等面向充分探討。經由上述論述，我們瞭解透過政府業務委外的運作模式，可減少政府財政支出及提升行政效率，且能建立政府與民間的協力夥伴關係，並點出政府業務委外時契約制定與監督層面的重要性。就矯正機關技能訓練委外而言，因目前技能訓練係由矯正機關自行辦理，並無所謂的市場競爭，若實施委外辦理，則可能面對委託代理人之逆向選擇與道德風險問題，因此必須要設計嚴謹而完備的契約來進行規範與並落實履約管理，同時尚須衡量交易成本之類型與負擔，來進行委外與否的決策或契約設計。

第二節、委外的實益與問題

如何在財政日益困難、民眾對政府服務要求又日益增加的趨勢下，藉由政府事務與公共事業委外機制，來達到民眾的期望，是政府委外的重點之一(劉憶如，2002)，經前一節說明了委外的理論基礎後，本節就當前政府委外的實益與遭遇的問題，進行歸納與論述。

壹、委外之實益

提倡政府業務外包論者認為委外能擺脫政府僵化、行政效率低落之缺失，具有增加服務彈性、提升行政效能、促進競爭與減緩政府成長等優點，本論文整理學者們提出委外之實益如下：

Lomas (1993) 對於組織外包策略動機的觀點彙整出以下10個面向：

- 一、外包可使組織節省花費在例行事務上時間在，專注於核心業務。
- 二、外包可避免或減少非核心業務資本支出。
- 三、外包可增加服務的彈性。
- 四、外包可獲取先進的作業程序、理念與科技。
- 五、外包可獲取專業知識及技術。
- 六、外包可處理無經濟規模的特定後勤作業。
- 七、外包可提升生產力及效率。
- 八、外包可避免勞工及人事問題。
- 九、外包可避免法令成本。
- 十、外包可改進服務績效。

Mike Johnson (1997) 認為個人或組織採取外包的理由係因社會過於複雜，須講究專業分工，導致個人或組織無充裕時間及能力完成所有的事，爰有必要將非核心職能業務外包，他歸納外包的理由包括了戰略與策略面：

- 一、戰略的理由（成本取向或短期的結果取向）：
 - （一）降低組織的運作成本
 - （二）外包後可將非核心業務的資金轉移至核心業務上。
- 二、策略的理由（組織取向或長期的過程取向）：
 - （一）外包之後，可形成組織的策略重心，改進組織的業務重心。
 - （二）外包可使組織升級，以迎合顧客的需求。
 - （三）外包是組織再造的管理工具，可增進組織再造的利益。
 - （四）外包可分散組織的風險。

李志祥（1998）提出有關公共服務外包實益的論點，在於：

- 一、促進競爭：外包競標者眾，較其他工具更能促進競爭，反之，政府直接提供公共服務因具獨占性，而缺乏競爭。
- 二、提升效率：消費者越具備選擇權及維持足夠競爭，通常越能確保績效之提升，而簽約外包即具有以上條件。
- 三、成本效益：各財貨中因私有財及收費財係固定成本所分攤之成本，因生

產之增加而降低，而具低排他性的特性。

四、減緩政府成長：簽約外包或因政府仍須負擔監督成本及外包預算等因素，故並未達到減緩政府財政擴編的功能，但因包商負擔政府部分的服務工作，故仍可促使政府裁減部分員工。

五、外包可使政府組織專注於核心與必要功能與工作上，不僅有助於政府組織更朝向專業化發展，也能簡化政府業務與組織編制，由民間企業或非營利組織替代政府提供服務與一般行政工作，讓政府扮演居間協調與品質管制工作。

貳、委外之問題

儘管委外具有許多實益，但委外並非解決政府公共服務問題的萬靈丹，且政府在執行委外過程中，也遭遇許多問題與困境（游慶生，2001），歸納學者研究我國公部門委外辦理業務所遭遇的問題及未來可能面臨的困境如下：

一、外包易受委外廠商控制：當委外廠商跨入特定政府業務提供公共服務一段時間後，其他廠商因難以進入市場及成本考量，反容易造成委外服務廠商的壟斷，使得政府反需配合委外廠商的需求，而受其控制。

二、外包易造成委外廠商的依賴，如廠商破產或營運不善，將造成公共服務受到傷害，且後續處理成本將更高昂。

三、外包易形成內部阻力，引起政府官員或民代的反對：相關利害關係如員工、官員、公眾或民代皆可能對委外持反對立場，以員工而言，因擔心失去工作，或民營化的結果改變了現有的工作環境與地點等；對官員來說，擔心民營化威脅其權力、降低其影響力和地位，縮減升遷機會及獎金等既得利益；對公眾來說，擔心我國政府業務採取委外策略時，會影響現有已習慣之服務，害怕改變與未知性造成民眾反對。

四、外包易形成委外廠商間惡性競爭：對於私部門而言，承攬或提供公共服務係以營利為目標，為獲取政府服務案件與業務，容易出現廠商間彼此鬥爭或惡性競爭情形。

五、公共服務外包適用性有限：政府委外限於一般性業務，對於涉及主權及國家安全等核心業務則不適用。

- 六、外包未必能節省成本：因為公共服務委外的成本包含了貪汙、政府員工資遣及失業的補償、管理與監督廠商的成本等，未必較政府自行提供服務節省成本。
- 七、公共服務外包常造成貪汙與營私舞弊等問題：有利益可逐的地方，貪汙與舞弊即可能出現，一旦出現是類案件，將大幅影響民眾對政府廉能形象之觀感。
- 八、公共服務委外廠商缺乏社會責任：民營化的公共服務，常只求效率與利益，常未能考量社會責任問題，致其提供之服務無法滿足社會期待與社會外部利益（江岷欽、林鍾沂，1995）。
- 九、外包造成組織精簡，導致弱勢團體或政府員工工作機會的喪失，影響內部員工士氣。
- 十、將公共服務委託私部門提供，將會增加許多遊說政府的費用支出。
- 十一、外包招標或招商作業易發生廠商適格性問題及評估作業繁雜：且公共服務委外常限制廠商資格，反而缺乏市場競爭機能，對成本節省有限（Savas，2000）。
- 十二、外包的監督人力與專業度不足：政府將公共服務委外後，機關角色將從提供者轉變成為監督者，一旦政府在監督委外廠商有所疏漏或專業性不足，將導致公共服務品質降低，甚至影響民眾權益。
- 十三、外包廠商良莠不齊：廠商透過政府委外機制提供公共服務，在資格篩選階段多僅進行形式上審查，相關實績未必能反映到公共服務品質保障，如遇有執行或提供服務品質不佳情況，將僅能透過履約管理或懲處機制來督促廠商改善。
- 十四、外包合約須有完善的契約規範，但契約內容難以面面俱到，導致政府控制與責任的喪失。
- 十五、外包破壞了政府功績制的原則，影響員工士氣，剝奪政府內部所需的技能，並減低了政府的能力。

施能傑(2003)對於政府部門在推動委外經營業務的共通性問題，歸納了「決策模式」、「標準作業模式」、「契約管理」三個重點加以檢討：

一、「決策模式」方面：

由於各機關在規劃推動相關業務委外經營時，多未採行一定的決策模式，而係承接上級命令或任務交辦，即直接分析適宜委外業務及評估委外方式，因此在尚未評估委外經營必要性之前，所篩選的委託項目尚難對其預期目標與影響進行深入的評估與考量。

在成本效益分析或可行性分析未能周全考量下，對包括受到牽連影響的員工有多少等相關預期影響難以掌握。也就是說，如能經由評估政府機關的核心任務，我們便能逐漸確立委外經營的預期目標與可能影響，進而確立或擬定適合委託經營範圍與項目業務屬性，再針對預擬的委外範圍與屬性，策畫包括業務項目適合採用的委外經營模式與執行工具，並針對各適用工具進行成本效益評估，以期有效運用資源，減少政府財政支出。

此外，對於上級業務主管或目的事業主管機關的政策指示，抱持著上命下從的態度，多未積極進行政策分析或評估，因此很少展現政策轉向或政策調適的政策說服與行銷，這些問題都是未來在決策模式可再精進的面向。

二、「標準作業模式」方面：

儘管行政程序法或政府採購法、促參法的相關規定對於作業程序有所規範，但目前各機關在進行委託程序或選擇委託對象過程，並未採行一定標準作業程序，因此出現組成甄審小組的時機不一、內部成員選擇標準有所差異、初審與複審的作業方式不盡一致，競價決標過程的步驟與要求各有所偏等問題。

施能傑（2003）認為標準作業模式所呈現的問題，應從先期規劃研議階段的強化著手，包括主管機關核定、訂定實施辦法與作業要點，併同遴薦評審委員名單，簽請主管機關核定備案，並訂定委託辦理管理辦法及作業要點。邀集相關學者專家與實務機關商討委外服務案招標文件內容，作為公告招標的策定依據。實務運作時，這一階段需要針對包括公告進行委外服務案招標、評審、服務建議內容暨議約會議等進行研商協議並取得共識。接續對受委託民間業者撰擬先期計畫書初稿進行內

審、邀集潛在投資者參與研討會或說明會、修稿、定稿。

三、「契約管理」方面：

委外經營在標準作業流程之後即是契約研訂與管理執行階段的監督問題。一般而言，現行的契約管理並未受到應當的重視，契約的擬訂多以參考相關機關的契約模式與內容範本為主，比較少考量到個別契約的特殊需求，因此對於後續的監督管理也造成相當影響，有關監督機制的設計與運作也是當前實務上機關應加強的重要策進議題，值得政府當局重視並深入檢討。

參、 小結

本節提出委外的實益與可能遭遇的問題與困境，包括委外廠商的壟斷與依賴、資訊不對稱、道德風險與逆向選擇等，因此，委外需求評估是否完善、能否尋得合適廠商進行委託、機關在契約訂定與管理上能否勝任監督者的角色等，都將納入後續章節訪談提綱，藉以瞭解矯正機關在籌畫、辦理技能訓練委外時之因應作為與解決之道。

第三節、可行性研究

可行性是一種評量，以預測為前提，從經營、財務、管理、技術等各方面進行整體分析研究，用來評估某一計畫將對組織有何效益，透過可行性的分析，可評估計畫成功執行的機率，減少執行計畫中的盲目性，避免出現重大方案的變動和損失（陳鎰明、蔡堡樺，2010），以期合理地利用資源，達到預定的社會效益和經濟效益。可行性研究主要運用問卷調查或訪談法，針對利害關係人或專家學者意見進行分析探討，進而提出前瞻性政策或方案得否運用推行的建議（李謀旺，2015）。如何在各種認知、資源、環境限制下，對於欲研究的政策或方案進

行事前完整評估，以減少不適當的執行，成了可行性研究的核心議題（陳文彥，2009）。

李常生（2007）指出，可行性分析會因應不同類型的規劃，而適當採行不同的評估方法，一般民間企業可行性評估包括了：市場、技術與生產、經濟、政治、環保、財務、管理等可行性分析。而我國政府公共建設的興建，往往最缺乏的就是可行性分析，由於政府投資興建的公共建設項目與提供之公共服務過於廣泛，因此可行性分析的實質範圍與項目，也因應各種項目的特色而有所不同。綜整而言，包括了市場分析、技術分析、經濟與財務分析、環境影響分析、社會分析、經營管理分析、法規政策分析等。

張世賢（2009）認為可行性是指政策經由分析，對於各種解決問題的方案，就其被決策者接受與順利推行的可能性，做一綜合的判斷和分析，而分析的周詳與否，關係著方案最終能否被接受與未來能否順利推行的重要關鍵。而進行可行性分析時，至少應衡量法律、政治、資源、行政、技術、時間及環境等七個面向。

丘昌泰（2013）認為方案的可行性分析必須依「經濟或技術可行性」、「行政或法律可行性」、「社會或環境可行性」及「政治可行性」四個面向進行分析。「經濟可行性」係指經濟資源的配置是否充分，足以實行方案；技術可行性則指科學技術的執行有無窒礙難行之處等。從經濟資源配置的可行性分析來看，何種方案成本最少、效益最大？何者是最有「效率」的方案？乃為觀察的重點指標。而「行政或法律可行性」在於執行方案的標準作業流程程序有無問題、有無適當的預算科目、方案的合法性、有無違法或違憲之虞、人力配置是否足以堪任等，如有不足或欠缺，則必須修訂或制定法令使其合法化的方向進行。「社會或環境可行性」則在意社區民眾是否能夠接受方案的執行，是否會與民眾價值觀衝突、自然環境會不會對方案的執行造成限制，甚至可能探討是否需要進行「環境影響評估」。「政治可行性」的主要內涵在民主社會中影響權威性價值分配的行動者（政黨、壓力團體、選民、傳播媒體、政治評論家等）對方案的態度與立場，也就是推行方案

會不會遭到壓力團體的反對、政黨、傳播媒體對方案的態度如何、選民的意向等都需納入評估，而解決方法則是透過政治手段如遊說、談判、溝通、議價、行銷與宣導等方式，甚至可能利用支持民意向反對者發動施壓。

依不同分類的公共建設或公共服務業務範疇，在各種可行性評估項目中所佔的權衡比重不一，分析的方法也有所不同。研究者綜整學者文獻，將可行性研究類別分述如下：

一、市場可行性

市場關係著該公共建設或服務有無興建或委外的需要，市場分析注重的是客戶層的需求，分析的內容則包括了標準使用者的喜好，對事情的關心度等。黃冠華（2003）指出，市場可行性分析主要可分為所在地條件、市場需求、市場供應分析等三部分，在市場分析中也要注意到競爭者的市場分析、未來環境變化的影響性。所有的項目都必須符合市場的前瞻性，以免興建完成或完成委外後即已不符時宜。

二、經營管理可行性

經營管理分析包括了經營管理的實體組織，委外經營需考慮到經營管理者（機關）的招商及招標辦法，以免引進不合宜或履約能力不佳的廠商。除了考慮到經營管理的實體以外，也要考慮到經營管理的人與組織，以及經營管理的方式。

經營策略係指經營模式的思考與經營方法的檢討，這包括了評估由政府自行辦理還是採用委託民間經營（勞務委外）、或者由政府出土地，完全由企業興建與經營，若干年後再移轉給政府（OT）。在交由民間機構經營時又需考慮到委外性質，係交給一般企業來經營，或者交由NPO(非營利組織)來經營較為合宜等問題（李常生，2007）。

三、財務可行性

財務分析之項目眾多，本研究探討重點為委外的經費編列是否需要

調整、是否有足夠的財源、委外能否節省、降低辦理經費及提升辦理效益。一般而言，認為政府業務委外能降低營運成本並避免財務風險，例如建物設施之營運、管銷及人事成本均由受託經營者負擔，在合約期間可節省管理維護、設備投資及重置費用，有效減輕財務負擔並避免財務風險。除此之外，委外尚能提高公用財產使用效益，因委外經營可引進專業經營技術，使人力與財務調度較具彈性，有效提供使用效益。同時，委外民間辦理可引進企業精神與經營機制，得以針對目前公務機關普遍缺乏之追求績效競爭心理，將其轉化為重要的激勵及誘因，以確保良好經營績效及服務品質，減少財務負擔及風險（陳啟明，2003）。

四、行政法規可行性

所有的公共建設及公共服務都必須合於相關法令規範，也必須符合長期主軸政策的規範，因此在考慮興建公共建設或委外辦理公共服務時，法規政策分析也必然成為一個重要的評估關鍵。但是法規政策有時會有不合時宜且不符社會潮流之現象，因此政策與法規都面臨了需要修正的必要，但是臺灣的相關政府立法或主管機關未必能即時處理上述情況，或囿於立法時程冗長，而未能及時反映民意。本研究因屬前置性研究，因此在辦理行政法規可行性研究時將會著重在探討有無委外辦理技能訓練之法規依據，以及如欲委外辦理技能訓練，現行法規和行政作業流程有無須配合修正或調整之處來評估。

小結：

我國公共政策在規劃推動相關業務委外經營時，多係承上命或任務辦理，未採行一定的決策模式或先行性的市場評估與分析，因此往往缺少對政策預期目標與影響的評估與考量，導致推行後始發現不可行或未能達成預期目標，因此市場面評估的重要性不言而喻；交易成本理論認為公部門中的交易若能透過委外方式，選擇適當的廠商、訂定合適的契約及有效的履約管理，將可降行政成本，並

樽節政府花費，由此可知，經營管理面的探討有其必要；政府執行任何方案或政策，財務面的估算與衡量勢必重要，引進民間經營技能訓練是否能像一般認為可引進企業精神與經營機制，改善公務機關普遍缺乏追求績效競爭心理，創造良好績效及服務品質，減少財務負擔及風險，值得關注；執行公共服務須遵守相關法令規範和考量行政作業流程是否可行，因此在考慮委外辦理公共服務時，行政與法規政策的分析也必然成為一個重要的環節。

矯正機關技能訓練為收容人於監所收容期間訓練謀生技能、養成勤勞習慣，目的在防止再犯、協助收容人回歸社會，而探討委外辦理技能訓練之可行性與假釋、極刑犯的執行等易引起政治敏感度的議題尚有落差，本論文爰不予列入政治可行性的探討；另外，社會與環境可行性的分析，多用於公共建設或大型投資計畫的考量項目，委外辦理技能訓練屬公共服務性質業務，對於社會或環境因素的影響不若公共建設深遠，因此亦不納入後續研究架構。綜整前述可行性之分析評述，本論文於研究設計研擬市場面、經營管理面、財務面及行政法規面四個面向可行性之檢視，並據以提出研究架構。

第三章、國內外監所技能訓練現況

本章描述國內外監所技能訓練現況，第一節為我國矯正體系及臺北看守所技能訓練實施現況，第二節則介紹國外（美國、新加坡）監所技能訓練委外辦理情形。

第一節、我國技能訓練現況

壹、我國矯正機關技能訓練現況

一、主要法源依據

規範矯正機關技能訓練之法規散見於「監獄行刑法」及其施行細則、「監獄組織通則」、「法務部矯正署所屬矯正機關辦理收容人技能訓練實施要點」等，主要條文如監獄行刑法第27條第1項規定：「作業應斟酌衛生、教化、經濟與受刑人之刑期、健康、知識、技能及出獄後之生計定之。」揭示作業亦是監獄行刑重心之一，而監所之作業，乃於監獄中設置勞動場所或技訓科目，讓收容人從事生產或訓練；監獄行刑法施行細則第36條第1項規定：「監獄作業，以訓練受刑人謀生技能，養成勤勞習慣，陶冶身心為目的。」收容人在監獄內因失去自由與社會地位，易生悲觀與憤恨不平情緒，為避免收容人發生自殺、暴行等事故，監獄乃依收容人之刑期、健康狀況、調查分類結果及技能性向等資料，令其參加適當之作業生產或訓練，一則彼此相互切磋技藝，增進謀生能力，再則緩和監禁生活壓力，達到陶冶收容人身心健康之效果。

另依監獄組織通則第5條第1項規定：「作業科掌理下列事項-關於作業之指導及受刑人技能訓練事項。」監獄設置作業科掌理有關作業指導及技能訓練事項，收容人不只於監所中不只達成拘禁、隔離社會之功能，亦能利用監獄提供的勞動或技能學習機會，目的在使收容人養成勤勞習慣並習得謀生技能，故監獄作業實為重要矯正措施之一，具有多重意義

與目的（林憲銘，2011）。

二、實施現況

法務部為推展收容人技能訓練業務，達到訓練與就業結合之目，近年來採行措施如下：

（一）有關收容人參訓條件之評析與遴選

依據「法務部矯正署所屬矯正機關辦理收容人技能訓練實施要點」規定，各機關辦理技能訓練，對於參訓學員之遴選應確實，並依下列規定辦理：

- 1、最近一年內無違規紀錄或違規情節輕微經酌免處分，且無另案未決者。
- 2、身體健康無精神疾病者。
- 3、結訓後兩年內合於報請假釋（免訓、停止執行）要件或期滿出矯正機關者。但有特殊情形經法務部核准者，不在此限。
- 4、非隔離犯者。

各監院校所辦理收容人技能訓練，旨在訓練收容人在監習得一技之長並具有謀生技能，使其出監院所後易於就業或創業。而擴大推展收容人技能訓練工作已成為當前法務部獄政革新工作之重要課題，但由於收容人特性各異，因此接受技訓學員之素質難以與社會職訓機構相比，且參訓收容人因教育程度、刑期、學習意願，年齡差距等不同，造成學習能力的參差不齊，影響教學進度的進行，訓練上也倍感艱辛。為使收容人能各盡其才，各適其所，各監院校所也依收容人之不同特性，選擇適合的職業訓練項目，達成教化及技能訓練之最終目的（蘇維闊，2003）。

（二）有關辦理收容人參加技能訓練及檢定情形

矯正機關為培養收容人一技之長及陶冶其心性，使其出監所後，能有謀生技能順利就業，遂於監所內辦理多元之技能訓練，其中包括技術士檢定職類、短期實用謀生及陶冶心性等類項。矯正機關辦理技能訓練所需經費，則由年度作業賸餘撥充之作業基金支出，幫助收容人學習相關知能，取得技術證照。

依據法務部矯正署統計，105年參加技能訓練之收容人共有5,969名，以105年12月底各矯正機關收容總數62,398名計算，參加技訓比率約9.57%，參加技能檢定人數1,513名，合格人數1,499名，參加合格率高達99.07%。開辦班別有餐飲烘培班（1,564名）、電腦班（861名）、園藝班（630名）、陶藝班（297名）、足部健康班（183名）、生命禮儀班（143名）等，班別種類尚稱豐富。

表3-1 矯正機關105年技能訓練辦理情形

法務部矯正署技能訓練辦理情形

105年

單位：人次

辦理技訓項目	開班時間	參訓人數	參加技檢人數	合格人數	辦理技訓項目	開班時間	參訓人數	參加技檢人數	合格人數
總計		5,969	1,513	1,499	機工班		95	61	60
餐飲烘培班		1,564	284	290	汽車維護班		121	97	97
縫紉班		190	-	-	電腦軟體應用班		731	486	482
水電班		154	101	99	電腦硬體裝修班		130	64	62
建築班		40	39	38	陶藝班		297	-	-
木工班		133	35	35	美(理)髮美容班		98	47	47
家具班		20	-	-	園藝		630	101	98
泥水工		-	-	-	彩繪班		34	-	-
室內裝潢班		24	24	24	竹藝班		34	-	-
電器修護班		16	-	-	雕刻班		156	-	-
生命禮儀班		143	95	88	足部健康班		183	-	-
編織班		118	-	-	其他(魚拓班)		1,058	79	79

資料來源：法務部矯正署網站 (<http://www.mjac.moj.gov.tw/public/Attachment/72181501956.pdf>)

（三）推動收容人多元就業媒合方案

法務部所屬矯正機關自101年起推動收容人多元就業媒合方案，鼓勵並說服企業到監所內尋找人才。各矯正機關結合地方政府與公益團體及企業主，每年舉辦「收容人就業博覽會」，由勞動部勞動力發展署各區就業服務中心或就業服務站及財團法人台灣更生保護會各分會，提供即將出監所收容人就業資訊，並媒合收容人就業機會，協助收容人與廠商面試，截至102年8月累計參與廠商1,293家，提供6,863個職缺，參與就業媒合8,029人次，媒合成功3,524人次，媒合成功比率44%。參與就業媒合廠商提供之職類以「技術工」、「操作及組裝工」各占 22.4%為最多，其次為「體力工」占 17.6%、「服務工作人員」占14.3%。而為了提高就業媒合成功機率，各監所以技能訓練結合生產作業，經由多元化技能訓練之提升，以監所自營作業為實作場地，使收容人在監所內學得生產技能，做好出監所前就業準備工作。而監所若能進一步針對就業市場供需，調整自營作業與技能訓練策略，協助收容人出監所後順利進入社會，不但可以降低收容人出監所再犯率與失業率，或亦能改善現今職場人力不足情況¹⁰，創造雙贏局面。

另外，部分監所以建教合作方式與廠商合作開辦建教合作技訓班，培訓收容人；另以外役雇工方式則有臺中女子監獄、明德外役監及自強外役監等3矯正機關分別與5家企業廠商合作，截至102年8月底僱用及培訓中收容人153人。不論是與廠商建教合作、外役雇工模式、辦理就業媒合博覽會或是與職訓中心、就業服務中心結合，都是希望透過多元化之就業媒合方式，讓收容人出監所後能儘速就業，脫胎換骨順利重返社會。¹¹而為加強推行收容人之教育，矯正機關於臺北、臺南、

¹⁰摘錄自（矯正機關作業與技能訓練辦理情形），2014，法務部矯正署網站，http://www.risd.moj.gov.tw/risdweb/common/WebListFile.ashx?list_id=842，2017/02/20 查詢。

¹¹摘錄自（矯正機關收容人多元就業媒合方案辦理情形），2013，法務部矯正署網站，http://www.risd.moj.gov.tw/risdweb/common/WebListFile.ashx?list_id=712，2017/03/21 查詢。

花蓮等監獄設置進修學校，提供收容人於服刑期間重拾書本進修學習之機會，落實監獄「學校化」的矯正功能。

三、困境與問題

雖然推動技能訓練與拓展收容人考取證照為法務部獄政改革重點之一，但仍有技能訓練種類與市場需求產生落差、技訓場地不足與設備老舊、參訓比例仍低、收容人素質參差不齊等問題（蘇維闊，2003；林錦清，2009；王登昌，2010；林憲銘，2011；林華彥，2013；劉玉蟬，2015），本研究彙整矯正機關現行推行技能訓練困境與問題如下：

- （一）現有之部分技能訓練班職類不符產業與就業市場需求，建議以就業導向為目標，檢討研究開發新的職類或淘汰落伍職類，或針對就業需求高的職類別增開訓練班期，以達到訓練與就業結合之目標。
- （二）訓練職類之機具設備過於老舊，多使用頻繁並已逾年限，致影響訓練成效，應予編列設備相關資本門預算，辦理汰換更新或擴充改良之工作。
- （三）各監所自有訓練師資不足，目前除泰源、東成、岩灣等技訓所尚有聘任之訓練師，可專責辦理外，其餘監所多係與當地或鄰近職業學校教師、企業團體合作，由於師資來源有限，對推展技能訓練業務，影響甚大。
- （四）各監所設立之訓練職類係依其監所之特性及條件設立，招收情形受限各職類特性及收容人條件影響，在符合參訓資格者人數有限之情形下，加以各監所開辦技能訓練之部分職類有所重疊，收容人學習能力不一及缺乏適當誘因等因素，部分監所開辦之技訓職類，有時會因參訓人數不足而停止開辦，不僅易因此發生偏好遴選刑期較長或或無訓練實益但較好管理之收容人參訓，浪費訓練資源。

(五) 目前各監所技能訓練師資，除部分監所有訓練師之編制外，其餘均由監所技能訓練承辦同仁一作業導師兼辦，面對高度壓力之教學負荷及開班需求，作業導師專業性仍略嫌不足，應加強其教學知能，積極推動第二專長訓練及各種在職訓練，以提昇技能訓練之品質。

貳、臺北看守所技能訓練現況

一、組織概況

臺北看守所於民國41年7月1日與臺灣臺北監獄分立後，全銜為臺灣臺北地方法院看守所，民國69年7月1日，審檢分隸，改稱為臺灣臺北看守所。民國100年1月1日因應行政院組織改造，再更名為法務部矯正署臺北看守所。組織編制依「看守所組織通則」設置所長，副所長、秘書，以下設戒護科、總務科、衛生科、輔導科、作業科、人事室、會計室、統計室、政風室等。

臺北看守所為大臺北都會區羈押刑事被告之處所，核定收容人數為2,134名，主要羈押收容臺北市、新北市一、二、三審，以及宜蘭、基隆、士林、桃園、新竹等地方法院上訴二、三審之刑事被告，目前被告人數約490名；附設臺北監獄臺北分監收容新北地檢署指揮執行之3年以下短刑期受刑人及借提寄禁、民事管收、暫押之受觀察勒戒人等約2,500名，實際收容人總數恆在2,900名至3,100名左右，因社會矚目重大案件之被告大多羈押本所，加以極刑犯於此服刑、執行死刑等，素有「天下第一所」之稱號。

其中「作業科」掌理有關作業指導及技能訓練事項，為監所技能訓練之主管單位，負責收容人作業之指導及技能訓練、作業計畫訂定、材料之購置、收支及保管、作業課程編訂、成績考核、勞作金計算、作業之配置及調動事項、作業契約之擬定、作業器械之增置、收發、保管、檢

查及修理事項、成品之評價、發售及保管事項、其他有關作業事項。

機關組織圖

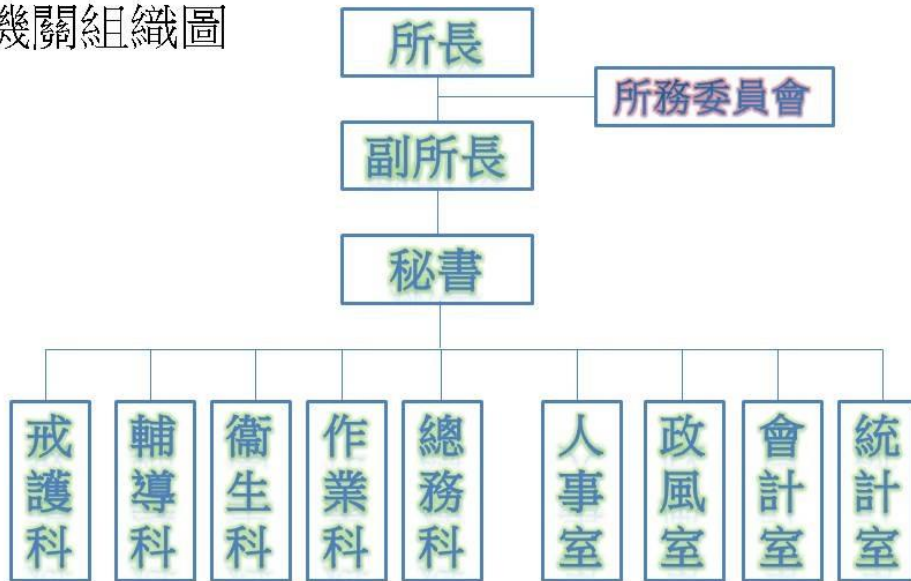


圖3-1 法務部矯正署臺北看守所機關組織圖

資料來源：臺北看守所網站 (<http://www.tpd.moj.gov.tw/ct.asp?xItem=375018&CtNode=4722&mp=076>)

二、技能訓練管理作業流程

(一) 實施目的

為強化對收容人之矯正工作，加強導正其價值觀念，並使其習得一技之長，以避免出獄後再犯；施予嚴謹之生活管理，以祛除其不良習性，並深化輔導層次，施以技能訓練期能貫徹個別化處遇措施，進而提昇矯正成效。

(二) 辦理依據

- 1、法務部矯正署所屬矯正機關辦理收容人技能訓練實施要點。
- 2、矯正機關收容人技能訓練實習成品處理要點。

(三) 作業流程說明

1、訂定年度計畫及經費需求

- (1) 每年1月份訂定次年度技能訓練班別、班次、經費概算及上年度各班技訓經費實際支出。

- (2) 依據上年度各技能訓練班技訓經費支出總計後，斟酌實際支出，以編列次年度技訓經費。
- (3) 每年1月編列次年度技訓班財產，凡超過1萬元之設備統稱為財產，需於1月份填表編列，報法務部核准後，次年度得以購置。

2、擬定實施計畫

- (1) 依年度計畫辦理技能訓練，於開課前2個月將開課日期陳核，陳核後開始辦理招生。
- (2) 招生簡章含報名表內容以法務部函示技能訓練實施要點之報名資格，由受刑人親自填寫，簡章由各教區導師發放及收回，收回後請相關科室審核用印，用印後由承辦人審核是否符合資格，報名表不管是否符合資格均需分類存檔，以供業務評鑑時備查。
- (3) 招生確定後依表格格式填入實施計畫內，實施計畫填寫時向授課老師告知上課日期。

3、開訓上課

- (1) 由作業科接待老師至上課地點進行教學。
- (2) 學科：由授課老師講授，並定期測驗，以增進學習效果。
- (3) 術科：由老師講解、學員實作，以熟悉工作流程及步驟。

4、生活管理

- (1) 各班上課前製作教學日誌，每月月初依教學日誌內老師簽到日期製作鐘點費，老師請假不能發給鐘點費。教學日誌應分班分期妥為保存，憑供備查。
- (2) 受訓學員受訓期間應認真學習，平時應定期作學術科測驗，依測驗成績每月給予作業分數。
- (3) 短期技訓班應建立一套考核管理機制，以考核學習狀況做為作業分數依據及符合法務部函示要求。

- (4) 技訓班導師對技訓機具負有管理之責，技訓班內有財產管理簿、機具管理動態簿，平日定時保養，如有損壞應立即申請維修，若已不堪使用，須向財產管理人員查詢是否已達使用年限，如已達使用年限且無修護價值，應請財產管理人員申請報廢。

5、結訓

- (1) 聯合招訓學員於結訓前1個月，製作歸建名冊，陳報法務部副本會知相關矯正機關，於結訓後由送訓機關派員帶回原機關歸建。
- (2) 技能訓練班受訓學員結訓後，應將結訓名冊送交輔導科俾便於出所後進行就業輔導與就業調查。

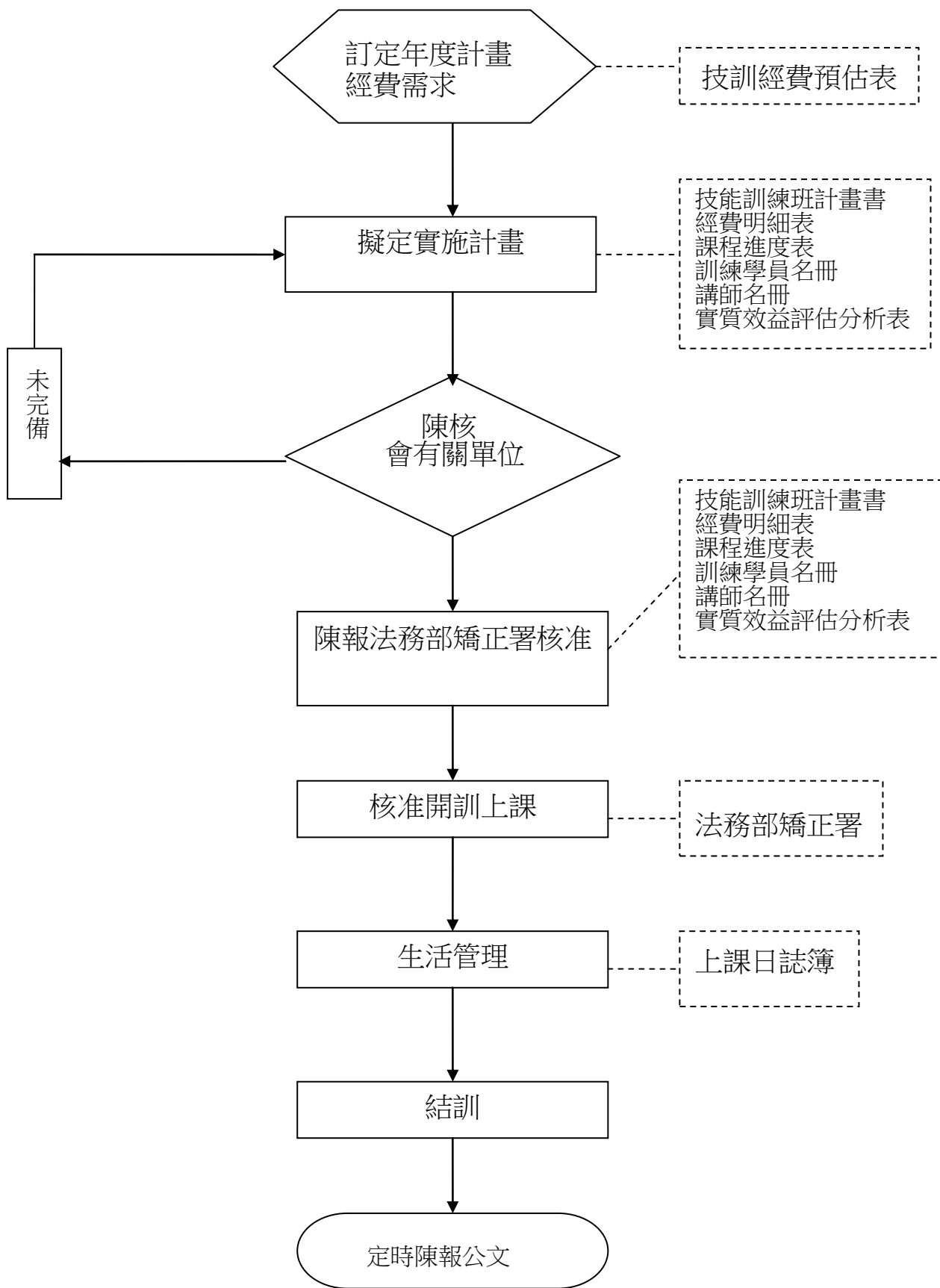


圖3-2 臺北看守所短期技能訓練管理作業流程圖

資料來源：臺北看守所內部稽核與作業流程

三、實施現況

為培養收容人勤勞之習慣，並使其日後返鄉可憑一技之長順利謀職創業，減少再犯罪機率，臺北看守所105年度辦理電腦網頁設計、藍染、文石、園藝、烘焙、生命禮儀班、腳底按摩班期，共計7種技能訓練20班次，訓練學員人數258名。其中文石與藍染技訓班為當地瀕臨失傳之民間傳統技藝，臺北看守所結合當地節慶（土城桐花季、三峽藍染節、文石展等）將收容人製作之作品推廣至社區，提升收容人作品能見度。

另為落實法務部矯正署辦理收容人在監所技能訓練、輔導考證照之政策，以提昇技能訓練成效，臺北看守所與財團法人臺灣更生保護會新北分會合作，於105年度輔導技訓班學員報名「喪禮服務丙級技術士技能檢定」考試，其中105年度共有7名學員通過學術科檢定試，取得證照。

表3-2 臺北看守所105年度技能訓練班次、人數、時數表

技能訓練職類	訓練人數	訓練時數	開辦班次
電腦班	60	648	3
烘焙食品班	48	432	3
園藝班	30	324	3
文石班	30	324	3
藍染班	30	864	3
腳底按摩班	30	576	2
生命禮儀班	30	720	3
合計	258	3,888	20

資料來源：研究者自行整理

三、困境與問題

臺北看守所囿於收容人數眾多，空間不足，實施技能訓練場地有限，加以其附設台北分監收容三年以下短期刑犯，培養長期技能訓練與收容人穩定度均較為困難。本研究臚列臺北看守所辦理技能訓練遭遇困境與問題如下：

- (一) 空間限制：臺北看守所因屬看守所性質，原以羈押被告為主。因此，昔日場舍規劃已不敷現今行刑處遇之需，不僅只能開辦10個作業工場，造成參與作業人數比例往往未能達到50%，欲擴充自營作業、技能訓練之規模，亦無法付諸行動。
- (二) 從事自營作業技能訓練收容人數比例偏低：臺北看守所自營技能訓練項目有園藝、烘焙、藍染3項，實際參與人數因空間及訂單等等因素，總數往往不超過48人，僅佔全所作業人數（約1,493人）之3.2%，參訓人數偏低。
- (三) 學員挑選不易：臺北看守所收容份子複雜，包括被告、受刑人、受觀察勒戒人、民事管收等。收容人數動輒超過3,000名，為紓解收容壓力之迫使下，挑選移監（外役監）受刑人之條件，往往與適於技能訓練之學員條件重疊，造成學員遴選不易。
- (四) 刑期短、流動性高：臺北看守所收容受刑人刑期甚短，施以具技術性之訓練後，常面臨即將期滿、假釋。造成無法完整施以技能訓練或施以訓練卻無法進一步投入臺北看守所自營作業行列，技術難以與自營作業結合，自營作業技術亦難以提升，形成間接浪費資源。
- (五) 出所收容人就業與技訓項目相關比例偏低：依據臺北看守所105年出監收容人就業調查發現，實際調查所得就業之出所收容人從事與技訓相關項目的比率僅32.4%，且整體就業比率為64.0%，顯示技訓項目與就業市場仍有不小落差，技能訓練成效尚待加強。

表3-3 臺北看守所105年1月至12月出所技能訓練收容人就業統計表

技訓項目	出所人數	實際調查 所得人數	就業人數	就業比率 (%)	就業與技訓 相關人數	就業與技訓 相關比率(%)
文石班	24	13	9	69.2	1	11.1
生命禮儀班	30	15	9	60.0	1	11.1
烘培班	58	22	11	50.0	6	54.5
園藝班	36	16	16	100.0	6	37.5
腳底按摩班	16	5	2	40.0	0	0.0
電腦班	44	19	10	52.6	5	50.0
藍染班	27	21	14	66.7	4	28.6
合計	235	111	71	64.0	23	32.4

資料來源：研究者自行整理

小結：

本節介紹我國矯正機關及臺北看守所技能訓練實施現況，並歸納了自行辦理技能訓練遭遇的困境與問題，由於矯正機關普遍面臨自有訓練師資不足，又受限遴選收容人接受技能訓練條件限制，辦理技能訓練班期及人數無法有效提升，而臺北看守所收容3年刑期以下之短刑期受刑人，學員挑選更加不易，在現有法令規範下，技能訓練成效難以有效呈現。

第二節、國外技能訓練委外情形

本節介紹美國及新加坡技能訓練委外辦理情形，其中美國為監獄民營化經歷最久的國家，新加坡則是監獄公私混合經營的代表，研究者謹以該二國技能訓練委外組織、功能及運作三方面來進行論述，俾提供後續章節我國技能訓練委外可行性研究之參照。

壹、美國

一、組織

美國聯邦監獄作業制度（Federal Prison Industries，簡稱 FPI）係由美國總統羅斯福（Franklin Roosevelt）於1934年首先設立，目的為使監獄收

容人學得一技之長，進而用於生產作業，並於1977年正式成立「美國聯邦監獄作業公司」(UNICOR)，總部設於美國首府華盛頓特區，性質為財團法人團體，由六人小組組成指導委員會之董事會管理，指導委員中有私人、勞工及農業代表、零售商、消費者、國防部秘書及司法部長，由司法部長擔任總召集人，每半年開會一次，採取企業化、大規模化之經營型態；對於各監獄之生產操作以系統化管理，例如物品採購、生產流程、品質管控及市場銷售等均有具體規範，且負責所有聯邦監獄作業之營運，再以累積之資金增加設備，並新聘短期人員以從事最新型態的技能訓練項目。

美國自成立UNICOR後，監獄產品迅速且大量生產與擴張經營，於1996年將產品型錄建置於網路上販售。截至2016年底，UNICOR收容了189,078收容人，再犯率約34%，大約有7%（約12,278人）的收容人分布在全美71座監獄的83個作業工場中¹²，提供作業產品與服務，銷售對象為政府部門、社會大眾與民間企業等，作業項目涵蓋辦公室組合傢俱、飛彈代用電纜的製造、成衣製作、農作產品及資料輸入系統等高科技的與公共服務業工作。

UNICOR每年的歲入營收係由販賣產品與提供服務給聯邦各機構而得來，並避免與當地私人企業進行競爭性的銷售；其營收與支出完全自給自足，政府並未給予任何財務上支持。而盈餘被用來做為生產運作、資本改進、設備更新及付費給接受職業訓練的受刑人以及監獄派到外面工作與訓練的受刑人，例如視同作業人員工資、接受結合職業訓練與監外作業合作計畫之收容人工資等。支出中更包含了應由公部門所支出的對受刑人因職業訓練或作業生產而遭受意外傷害的賠償（林憲銘，2011）。

¹² 參見美國聯邦監獄作業公司網站（<https://www.unicor.gov/>），2017/02/22 查詢。

二、功能

UNICOR與民營公司的經營模式不同，因為它屬於監獄處遇計畫，為教化手段之一種，必須儘可能的提供訓練名額與僱用更多的受刑人，而不同於民營企業以謀取更多利潤為目的。UNICOR須概括承受：(一) 受刑人的工作障礙，如接見或其他教化處遇的中斷導致作業進度的拖延；(二) 花費較多的時間給予訓練始能投入生產；(三) 依其預設之標準來僱用一定比率之受刑人；(四) 著重「勞力密集」並兼顧職業訓練的經營方式，儘可能僱用更多合適的受刑人；(五) 將產品販售給聯邦政府，原則不參與自由市場競爭，與民爭利（吳文瑞，2008）。

UNICOR下設消費者服務與市場開發、財務管理、資訊系統管理、材料管理、計畫研究執行、政策與方案、品管與技術支援以及門市等八個部門。其成立之方針，在於提供受刑人一個有意義的工作以及職業技能訓練之機會，依據其專長、興趣而以分配工作，並在此環境下培養出積極的工作態度，養成勤勞習性，最終之目的是希望受刑人出獄後具有一技之長，能夠重新適應社會生活，遠離犯罪淵藪（吳文瑞，2008）。

近年來，UNICOR在現存的盈餘之外，更提供了特別基金用來實地示範各種訓練操作，以及新的智力訓練計畫，並利用私人企業的設施和資源，配合州立職業訓練機構共同策劃研究，使技能訓練業務不斷發展。監所之收容人如從事專業性的生產工作，則必須先接受職業訓練，才能順利地與生產環境相結合，提高產品之質與量。UNICOR在每個設有作業生產部門的監獄都附設了一項以上的學徒訓練計畫，該計畫提供收容人技能訓練，結業後除得到國家認可的結業證書，並得到聯邦及州政府部門訓練單位與工會的共同認可，提供收容人出監後於社會未來發展之有力支持（林憲銘，2011）。

三、運作

(一) 就業培訓課程：

創造監獄受僱之勞動力、減低收容人再犯率，是聯邦監獄提供訓練課程重要理由之一。而就業培訓課程與學徒資格取得課程，亦是讓收容人出監後順利就業所提供最重要的計畫；聯邦監獄提供之訓練課程因人而異，不論是技術證照或學業證書上，皆不會提到收容人係於服刑時取得；另聯邦監獄亦為即將出監之收容人提供生涯規劃與各種自我協助課程。此外，聯邦矯正當局亦舉辦模擬就業徵才博覽會，促使收容人出監後能順利受僱於當地之企業。

(二) 教育課程：

UNICOR規劃各種教育課程，使收容人學習識字與銷售技能，協助他們出監後能順利就業。例如識字課程、英語課程（作為第二種語言）、父母角色學習、健康教育、成人繼續教育、圖書服務、休閒和健康活動之指引等；另針對沒有高中畢業證書或普通教育發展證明（GED）的收容人，則須參加至少240個小時的識字課程，而不會講英語的收容人亦須學習英語作為第二種語言。UNICOR對於高中後教育朝向以專業、職業為導向之領域。至於大學課程則須收容人自行負擔學費；而父母角色學習課程乃幫助監禁中之收容人學習為人父母應有之適當技能；休閒和健康活動課程使收容人學習到健康生活方式與習慣。此外，聯邦監獄之圖書館，亦提供各式各樣小說和非小說、書類、雜誌、報紙和參考資料等，其中法律類相關資料可供收容人開展對法律研究與明白準備法律程序所需之文件（林憲銘，2011）。

貳、新加坡

一、組織

新加坡矯正企業公司（Singapore Corporation of Rehabilitative Enterprise，簡稱SCORE）成立於1976年，是隸屬於內政部的半公營公司。SCORE由委員會、主席、副主席、執行長以及矯治支援部門、行政與財務部門、作業部門所組成。該公司委員會以內政部長為首等2至12名的產官學界代表組成，主席由內政部長指派，並經由委員會同意始得行使職權，不以官方身分背景為限；副主席可能為內政部單位主管、典獄長或監獄代表人員擔任；執行長一般由政府部門嫻熟矯正業務之人士擔任。

SCORE「作業部門（Industries Division）」下管理六個監獄及戒毒中心（DRCs）的工場，並負責民間參與矯正工作之相關業務，例如與民間公司接洽租賃監獄或戒毒中心之工場。「矯治支援部門（Rehabilitation Support Division）」提供在監受刑人技能訓練業務以及出獄後的職業安置，同時輔導志工團體設立中途之家收容出獄毒品犯，並提供中途之家職員職業訓練之機會。「行政與財務部門（Administration and Finance Division）」則負責公共關係、財務管理、職員與公司行政事務及各部門業務之協調。

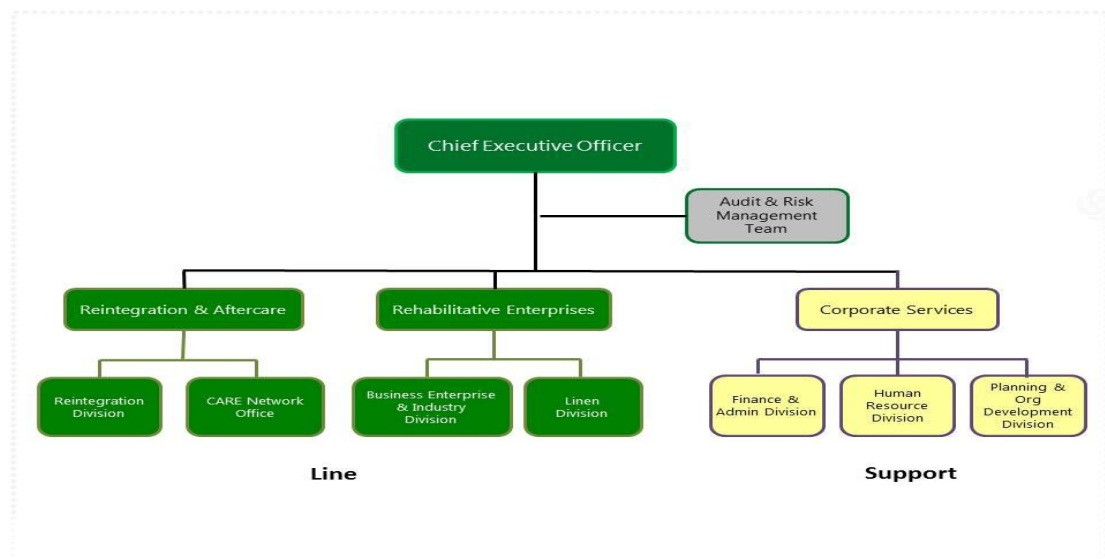


圖 3-3 新加坡 SCORE 組織圖

資料來源：新加坡 SCORE 官方網站（<http://www.score.gov.sg/index.html>）

二、功能

SCORE的目的主要是幫助受刑人與吸毒犯成為具有適應能力與生產能力的市民，以利其重返社會。SCORE在新加坡懲教系統中發揮重要作用，通過提供康復和後續服務創造一個安全可靠的新加坡對犯人和前罪犯。SCORE旨在提高罪犯的就業能力，並為他們最終重新融入國家勞動力做好準備¹³。歸納其主要功能有五：（一）透過技職與作業訓練教導受刑人具有市場導向之技術；（二）透過辛勤工作鼓勵受刑人具備積極進取的價值觀念；（三）對出獄受刑人提供職業安置；（四）給予中途之家或反毒協會（SANA）經濟上或其他實質幫助，來協助出獄受刑人復歸社會；（五）結合受刑人家庭、政府部門、企業主以及社區共同攜手合作幫助受刑人與毒品犯更生重建（蘇維闊，2003）。

三、運作

目前SCORE有四個主要計畫正在實施中，分述如下：

（一） 作業計畫（Work Program）：

目的是培養受刑人勤奮的工作習慣，建立正確的價值觀念，以協助受刑人正常復歸社會，同時也給予受刑人學習新技術之機會，感受與外界相似的就業環境。作業來源包含該公司、民間企業與公民營聯合投資（Joint Venture Program）方式辦理，目前在六個監獄與戒毒中心計有3,000位受刑人受僱參與作業，作業科目包含麵包、裁縫、洗衣、印刷及轉包、金屬製造等項。

（二） 技能訓練計畫（Vocational Training Program）：

透過技能訓練計畫，讓合適的受刑人接受適當的技能訓練，以期出獄後尋得與所學技藝相符之職業，目前該公司在六個監獄與戒

¹³ 參照新加坡 SCORE 官方網站（<http://www.score.gov.sg/about.html>），2017/02/25 查詢。

毒中心提供了10個以上之技訓課程，約有1,800個職訓名額。技訓課程大致分為師徒訓練（Apprenticeship Training）（如印刷、縫紉）與基礎技術訓練（Basic Technical Training）（如廚藝、製衣）兩大類。此外，SCORE也引進共同協助矯治的計畫（Corporate Assistance for Rehabilitation Scheme），將民間團體納入技能訓練計畫中，讓參與技能訓練之受刑人出獄後，優先進入該公司就業，以扶持其自力更生，早日回歸社會。

（三） 就業安置服務（Job Placement Service）：

就業安置服務提供出獄受刑人多樣化的職業選擇，每年約有1,400個出獄受刑人經過此一服務找到適合之工作。該公司提供的就業項目包含冷凍空調、清潔、裁縫、建築、廚師、駕駛、電子、警衛、臨時工、機械操作員、包裝工、倉庫工、印刷工、侍者、裝配工等近20種職業，並有超過1,600個私人企業參與此一就業安置計畫。

（四） 中途之家計畫（Halfway House Scheme）：

SCORE提供建築物及資金，並招募志工，成立毒品犯中途之家以收容出獄之毒品犯，同時在14個中途之家中提供設備與處遇計畫。中途之家組織（HHS）在毒品犯離開戒毒中心（DRCs）前六個月即開始遴選若干毒品犯到中途之家收容，幫助其及早適應社會生活。出獄毒品犯在中途之家接受居家照護以協助戒除毒癮，並規劃有諮商、心靈改革之輔導計畫，同時也提供職業與教育訓練、工作與相關創造力活動。由於成效卓著，從1995年起，SCORE約花費484,000,000新幣協助政府重新建造、整修新的中途之家。此外，為充分發揮中途之家之功能，SCORE也承辦增加中途之家職員專業知能之在職訓練，師資來源均由當地或國外在社工領域具有實務經驗的學者專家來負責授課，以提昇職員素質（蘇維闊，2003）。

綜上所述，SCORE雖以半公營的公司型態經營監所作業，然而其目標均鎖定在如何幫助受刑人與出獄毒品犯轉變為一個全新的、適應社會的個體，並能自力更生，重新開始個人之新生活。再加上政府與民間公司（尤其是提供就業職缺的企業主）與社會志工的通力合作，才使新加坡出獄受刑人再犯率極低，可見該公司扮演著舉足輕重之角色，值得我國借鏡（黃徵男，2001）。

小結：

我國自開辦監所技能訓練以來，皆由政府部門自行辦理，與民間合作僅限於技能訓練課程聘請專才老師授課；新加坡辦理技能訓練則採取公私合營模式，其中「中途之家」提供毒癮犯職業與教育訓練機會並協助其及早適應社會生活的模式，或許可以考慮進一步引進我國。而美國則更進一步以完全委外民營化經營，並走向企業管理、大規模經營，雖與我國現行制度差異較大，但其中「學徒訓練計畫」協助收容人取得各類技術證照的模式，我國能否藉由委外參照辦理以提升成效，亦將藉由後續的訪談評估其可行性。

表3-4 美國、新加坡監所辦理技能訓練比較表

	新加坡 (SCORE)	美國 (UNICOR)
模式	半民營 (公私合營)	民營
組織	隸屬於內政部。採 委員會制 ，以內政部長為首的產官學界代表組成，不以官方身分背景為限。分為「 <u>作業部門</u> 」、「 <u>矯治支援部門</u> 」、「 <u>行政與財務部門</u> 」。	為 財團法人團體 ，由6人小組組成指導委員會管理，成員有私人、勞工及農業代表、零售商、消費者、國防部秘書及司法部長，由司法部長擔任總召集人， 採取企業化、大規模化之經營型態 。設消費者服務與市場開發、財務管理、資訊系統管理、材料管理、計畫研究執行、政策與方案、品管與技術支援以及門市等八個部門。
功能	(一) 教導受刑人具有市場導向之技術；(二) 鼓勵受刑人具備積極進取的價值觀念；(三) 對出獄受刑人提供職業安置；(四) 給予中途之家或反毒協會幫助，協助出獄受刑人復歸社會；(五) 結合受刑人家庭、政府部門、企業主以及社區，幫助受刑人與毒品犯更生重建。	儘可能的提供訓練名額與僱用更多的受刑人，而不同於民營企業以謀取更多利潤為目的。將產品販售給聯邦政府，原則不參與自由市場競爭，與民爭利。提供學徒訓練計畫，結業後得到國家認可的結業證書。
運作	作業計畫、技能訓練計畫、就業安置計畫、中途之家計畫 (毒品犯)	就業培訓課程、教育課程 (識字課程、英語課程、父母角色學習、健康教育、成人繼續教育等)

資料來源：研究者自行整理

第四章、研究架構與設計

本章為研究架構與設計，第一節包括研究流程與架構的介紹，第二節則是依據訪談對象（技能訓練提供者、技能訓練接受者）的不同提出訪談提綱。

第一節、研究流程與架構

壹、研究流程

本研究流程首先訂定研究主題－矯正機關委外辦理技能訓練之可行性研究，並以臺北看守所為個案研究對象，經由蒐集委外的理論基礎、委外的實益與問題、可行性研究等相關文獻，確定研究架構分為市場面、經營管理面、財務面及行政法規面四個面向，由研究架構發展出訪談提綱，透過訪談的執行獲取資料，彙理與分析歸納出研究發現，最終提出政策建議與未來研究方向。

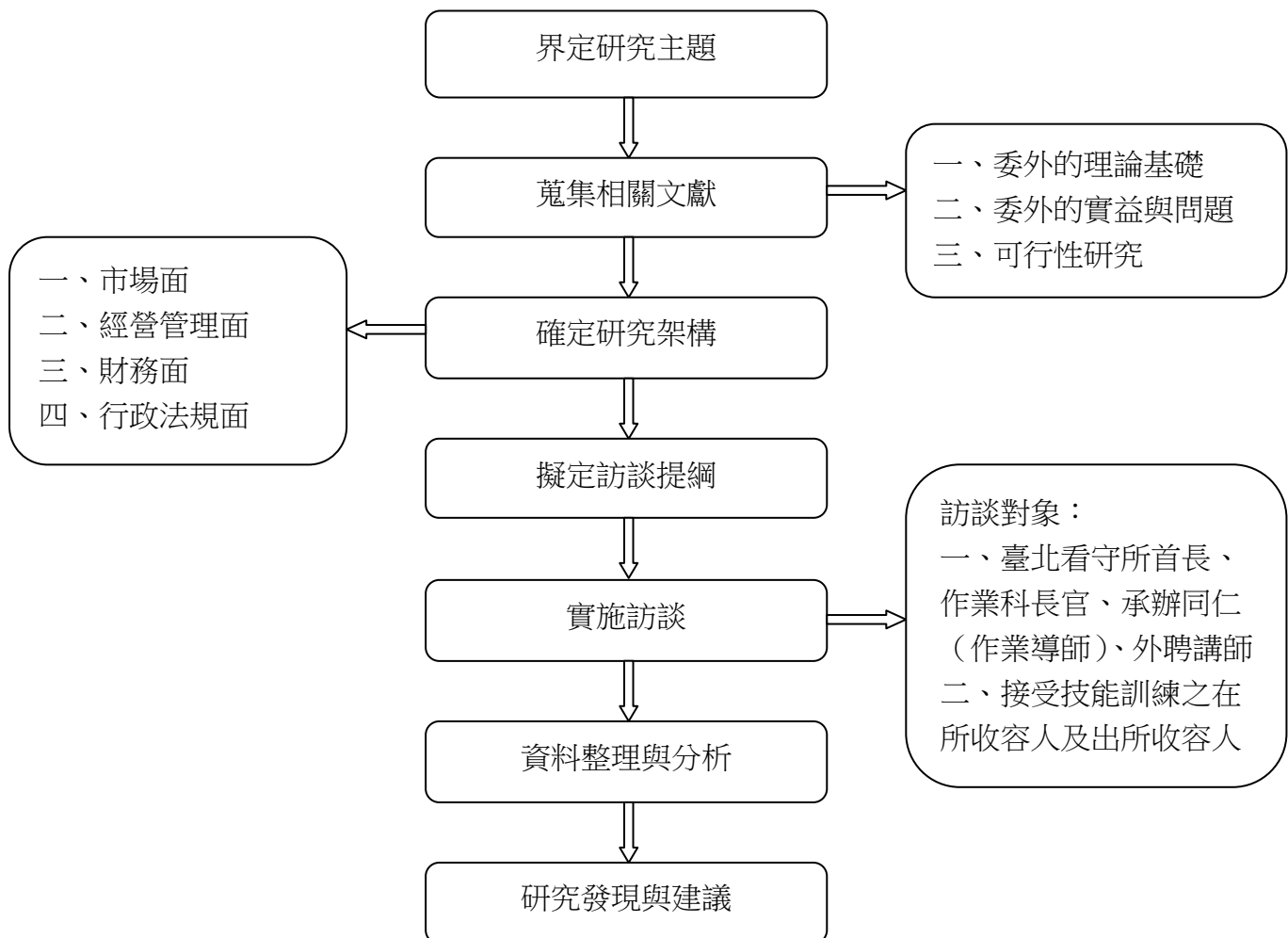


圖 4-1 研究流程

資料來源：研究者自行繪製

貳、研究架構

本研究擬從市場面、經營管理面、財務面及行政法規面四個面向來探討、衡量矯正機關（臺北看守所）委外辦理技能訓練之可行性，並據以擬定研究架構與訪談提綱。

在市場可行性方面，囿於我國公共政策於規劃推動時，多係承上命或任務辦理，未採行一定的決策模式或先行性的市場評估與分析，因此往往缺少對政策預期目標與影響的評估與考量，導致推行後始發現不可行或未能達成預期目標，因此本研究的市場可行性分析希冀從委外之需求評估、委外是否具有足夠的市場競爭性來吸引能力好的潛在受委託方承辦、優勢與劣勢各有哪些等來瞭解。

在經營管理可行性方面，委外辦理就最佳廠商的選擇、合宜契約的訂定及有效的履約管理等項目如能確實管控，將可降低交易的行政成本，並摶節政府花費，爰此，本研究從委外契約之訂定、契約管理與監督機制的設計以及服務的公平近用性探討經營管理的可行性。

在財務可行性方面，引進民間經營矯正機關技能訓練是否能引進企業精神與經營機制，改善公務機關普遍缺乏追求績效競爭心理，創造良好績效及服務品質，減少財務負擔及風險，則是財務面關注的焦點，本研究透過探詢委外財源來源、經費編列是否需要調整、能否充足且穩定地支應委外經費及能否節省經費來評估。

最終，在行政法規可行性方面，執行公共服務須遵守相關法令規範和標準行政作業流程，因此在考慮委外辦理公共服務時，行政與法規政策的分析也必然成為一個重要的環節，對於行政法規面的可行性分析，將落在委外有無法規依據及現行法規和行政作業流程是否須配合委外進行修正或調整來瞭解。

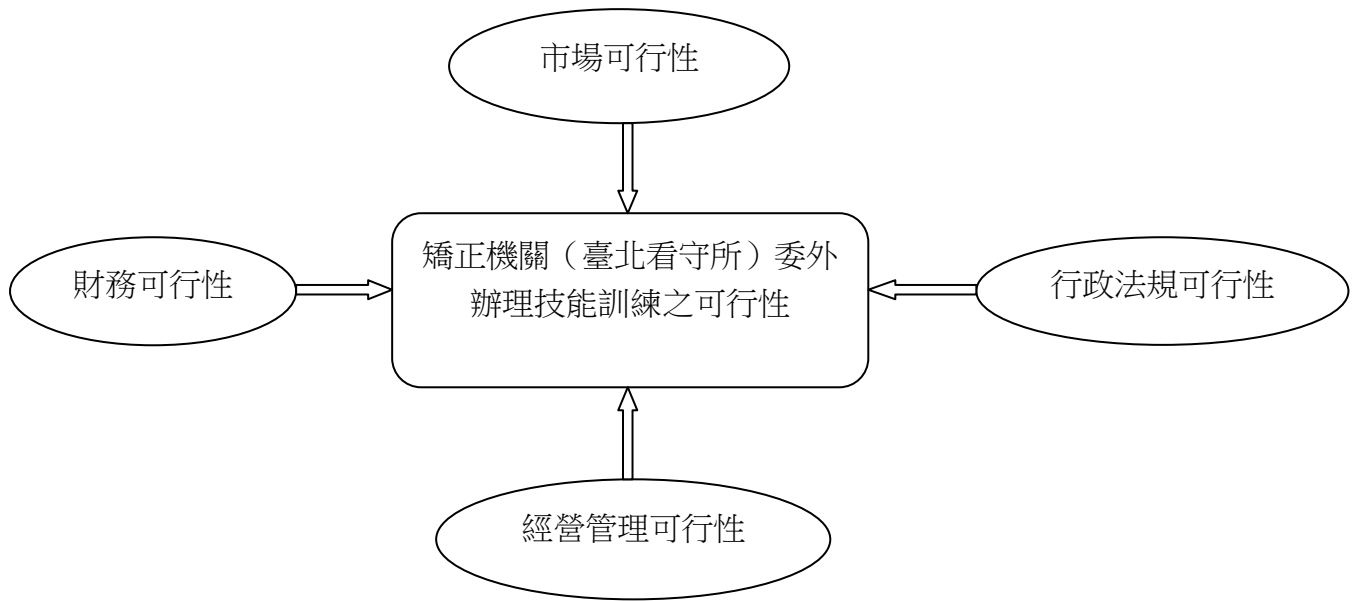


圖 4-2 研究架構

資料來源：研究者自行繪製

第二節、訪談對象與提綱

壹、訪談對象

本研究以質性研究為主，實施半結構性之深度訪談，訪談對象分為兩類，一類為技能訓練之提供者，包括：臺北看守所首長、負責技能訓練之主管與承辦同仁（作業導師）3名、外聘講師2名。另一類為技能訓練之接受者，分為在所收容人及出所收容人2-3名。另外，因考量個人資料的保密性，並希冀受訪者能瞭解訪談提綱之內涵並給予訪談意見回饋，在技能訓練接受者之挑選上，將請第一線接觸技能訓練收容人之承辦同仁（作業導師）提供合宜的在所收容人與出所收容人訪談名單，並協助事先聯繫受訪者，俟收容人同意接受訪談後，再由訪談者進行聯繫訪談事宜。

貳、訪談提綱

本研究依據不同受訪者類別，擬定不同的訪談題綱內容，第一類受訪者依據市場面、經營管理面、財務面及行政法規面提出訪談問題；第二類受訪者考量

收容人對組織運作、法規、行政流程和經費編列瞭解有限，僅就市場面及經營管理面進行瞭解。提綱分述如下：

第一類：技能訓練提供者之訪談提綱（適用於訪談臺北看守所首長、作業科長官、承辦同仁【作業導師】、外聘講師）

- 一、臺北看守所委外辦理技能訓練之市場面可行性？委外需求如何評估？委外辦理技能訓練是否具有足夠的市場競爭性來吸引能力好的潛在受委託方承辦？
- 二、臺北看守所委外辦理技能訓練之經營管理面可行性？委外契約如何訂定？如何做好契約管理與監督機制？受委託方是否可以公平的對待收容人，並有效的幫助收容人完成技能訓練？
- 三、臺北看守所委外辦理技能訓練之財務面可行性？委外財源從何而來？經費編列是否需要調整？能否充足且穩定地支應委外經費？委外能否達到節省經費之效果？
- 四、臺北看守所委外辦理技能訓練之行政法規面可行性？有無委外辦理之法規依據？現行法規及行政作業流程有無應修正或調整之處？
- 五、臺北看守所委外辦理技能訓練之整體面可行性？委外能否提升技能訓練之成效（人數、就業率等）？委外方式以何種較為可行？

表 4-1 技能訓練提供者之研究面向與訪談提綱

研究面向	訪談提綱
市場面	<p>◆請問您認為委外辦理技能訓練，相關需求應如何評估？應評估哪些項目？</p> <p>◆臺北看守所囿於收容人數眾多，空間不足，實施技能訓練場地有限，加以其附設台北分監收容三年以下短期刑犯，培養長期技能訓練與收容人穩定度均較為困難，您認為如委外辦理技能訓練，臺北看守所是否具有足夠的市場競爭性來吸引能力好的潛在受委託方承辦？優勢與劣勢各有哪些？</p>
經營管理面	<p>◆請問您認為委外契約如何訂定，才能做好契約管理與監督機制？</p> <p>◆您認為需要有哪些規範或機制，才能讓委外廠商公平的對待收容人，並有效的幫助收容人完成技能訓練？</p>
財務面	<p>◆請問您認為委外財源應從何而來（如作業基金、政府預算等）？經費編列是否需要調整？該項財源能否充足且穩定地支應委外經費？</p> <p>◆您認為委外辦理技能訓練能否達到節省經費之效果？</p>
行政法規面	<p>◆請問您認為現行法規有無辦理委外之依據？現行法規或行政作業流程有無應修正或調整之處？如何修正或調整？</p>
整體性	<p>◆請問您認為委外能否提升技能訓練之成效（人數、就業率等）？</p> <p>◆您認為臺北看守所如欲委外，以何種方式較為可行？</p> <p>◆您認為新加坡「中途之家」提供毒癮犯職業與教育訓練機會並協助其及早適應社會生活的模式，或美國「學徒訓練計畫」協助收容人取得各類技術證照的模式，我國能否藉由委外參照辦理，以提升成效？</p> <p>◆請問整體而言，您認為臺北看守所委外辦理技能訓練是否可行？</p>

資料來源：研究者自行整理

第二類：技能訓練接受者訪談提綱（適用於訪談在所收容人及出所收容人）

技能訓練接受者的訪談主要目的在分析其需求及瞭解其對於目前現行技能訓練問題的看法，且考量到收容人對於財務面及行政法規面的瞭解並不多，因此僅就市場面與經營管理面進行訪談。

- 一、臺北看守所委外辦理技能訓練之市場面可行性？目前看守所辦理的技能訓練符不符合收容人的需求？將來若委外給民間廠商辦理，希望增加那些技能訓練？如何評估收容人對於技能訓練的需求？委外需求如何評估？委外辦理技能訓練是否具有足夠的市場競爭性來吸引能力好的潛在受委託方承辦？
- 二、臺北看守所委外辦理技能訓練之經營管理面可行性？目前看守所所辦理的技能訓練在管理上有何問題（訓練對象的選擇？是否公平對待？）？如果委外給民間廠商辦理，希望就哪些部分進行改善？委外契約如何訂定？如何做好契約管理與監督機制？受委託方是否可以公平的對待收容人，並有效的幫助收容人完成技能訓練？

表 4-2 技能訓練接受者之研究面向與訪談提綱

研究面向	訪談提綱
市場面	<p>◆請問您認為看守所辦理的技能訓練符不符合收容人的需求？將來若委外給民間廠商辦理，希望增加那些技能訓練？如何評估收容人對於技能訓練的需求？</p> <p>◆臺北看守所囿於收容人數眾多，空間不足，實施技能訓練場地有限，加以其附設台北分監收容三年以下短期刑犯，培養長期技能訓練與收容人穩定度均較為困難，您認為如委外辦理技能訓練，臺北看守所是否具有足夠的市場競爭性來吸引能力好的潛在受委託方承辦？優勢與劣勢各有哪些？</p>
經營管理面	<p>◆請問您認為目前看守所所辦理的技能訓練在管理上有何問題？訓練對象的選擇？（訓練對象的選擇？是否公平對待？）？如果委外給民間廠商辦理，希望就哪些部分進行改善？</p> <p>◆請問您認為委外契約如何訂定，才能做好契約管理與監督機制？</p> <p>◆您認為需要有哪些規範或機制，才能讓委外廠商公平的對待收容人，並有效的幫助收容人完成技能訓練？</p>

資料來源：研究者自行整理

參考文獻

壹、中文部分

- 王仁宏，2002，(公務人力業務委外)，《人事月刊》，第34卷第5期，頁35-42。
- 王祥安，2013，(澳洲與台灣矯正機關技能訓練之比較研究－以Victorian監獄、法務部矯正署泰源技能訓練所、高雄戒治所為例)，《矯正期刊》，第2卷第1期，頁106-142。
- 王登昌，2010，《矯正機構家具木工技能訓練課程之研究-以臺灣雲林監獄為例》，國立臺灣藝術大學工藝設計學系碩士論文。
- 尹玲玲，2015，《矯正機關作業與就業》，法務部矯正署網站統計資料，
<http://www.mjac.moj.gov.tw>，2017/02/27查詢。
- 丘昌泰，2002，(政府業務委外經營的三部曲模式)，《人事月刊》，34卷5期，頁49-53。
- 丘昌泰，2013，《公共政策：基礎篇》，第5版，台北：巨流圖書公司。
- 朱柔若，2000，《社會研究方法－質化與量化取向》，台北：揚智文化。
- 江岷欽、林鍾沂，1995，《公共組織理論》，台北：國立空中大學。
- 李宗勳，2004，(公私協力與委外化的效應與價值：一項進行中的治理改造工程)，《國立政治大學公共行政學報》，第12期，頁41-77。
- 李宗勳，2002，(政府業務委外經營的定位與省思--「入股台灣」與「夥伴政府」的視野)，《博物館公辦民營政策之理論與實務研討會論文集》，臺東市：臺灣史前文化博物館。
- 李志祥，1998，《企業人力資源管理活動外包之研究》，國立中興大學企業管理碩士論文。
- 李常生，2007，《公共建設投資計畫評估的重要性》，
<http://m.xuite.net/blog/leechangsheng6666/twblog/160793256>，2017/02/28查詢。

- 李謀旺，2015，《日本生活安全警察體制之研究-兼論引進我國之可行性分析》，中央警察大學警察政策研究所博士論文。
- 林鍾沂、林文彬譯，1999，《公共管理新論（Owen E.hughes著）》，台北：韋伯文化事業。
- 林華彥，2013，《監獄受刑人技能訓練委外辦理可行性評估》，國立東華大學企業管理學系碩士論文。
- 林錦清，2009，《矯正機構收容人技能訓練成效評估－以台灣泰源技能訓練所為例》，樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 林憲銘，2011，《監獄技能訓練成效之質性研究》，國立中正大學犯罪防治研究所碩士論文。
- 林水波、施能傑、葉匡時，1993，《強化政策執行能力之理論建構》，台北：行政院研究發展考核委員會。
- 洪昌文、陳思均，2005，〈一般性管理訓練委外之研究〉，《研習論壇》，第51期，頁20-31。
- 吳文瑞，2008，《從監獄作業制度探討如何提昇作業績效－以台中監獄為例》，法務部所屬矯正機關台中監獄作業研究報告。
- 吳碧華，2005，《教育行政事務委外辦理項目與可行性研究－以各縣市政府教育局為例》，國立屏東師範學院教育行政研究所碩士論文。
- 施能傑，2002，《文官體制改造與政府競爭力》，台灣智庫主辦「台灣經濟戰略研討會」論文。
- 施能傑，2003，《政府業務委託外包之決策模式、標準作業程序及契約訂定之研究》，行政院人事行政局專案委託研究。
- 袁方，2002，《社會研究方法》，台北：五南書局。
- 陳文彥，2009，〈政策移植研究之評析及其在教育領域展望〉，《教育研究與發展期刊》，5卷3期，頁82。

- 陳向明，2002，《社會科學質的研究》，台北：五南書局。
- 陳啟明，2003，《台北市政府公務車業務委外可行性之研究》，中國文化大學政治學研究所碩士論文。
- 陳萬淇，1992，《個案研究法》，台北：華泰。
- 陳鎰明、蔡堡樺，2009，〈五都設立運動中心之可能性分析〉，《休閒保健期刊》第3期，頁223-229。
- 張世賢，2009，《公共政策分析》，台北：五南書局。
- 張景翔，2009，《美國監獄民營化之研究》，國立中正大學法律學研究所碩士論文。
- 游慶生，2001，《公務人員訓練委外之可行性研究－策略規劃觀點》，私立東海大學公共行政學系碩士論文。
- 黃徵男，2001，《監獄學》，台南：首席文化出版社。
- 黃惠雯譯，2002，《質性方法與研究(Doing Qualitative Research by Benjamin Crabtree and William L. Miller)》，台北：韋伯文化。
- 黃光玉、劉念夏、陳清文譯，2004，《媒介與傳播研究方法》，台北：風雲論壇。
- 黃冠華，2003，《民間參與公有先由農場整建、經營之可行性研究-以嘉義農場為例》，國立成功大學碩士論文。
- 葉至誠、葉立誠，1999，《研究方法與論文寫作》，台北：商鼎文化。
- 歐育誠，2004，〈政府業務委託民間辦理之理論與實務〉，《研習論壇月刊》，第40期，頁5-12。
- 蔡文嘉，2016，《嘉義國家棒球訓練中心設立之可行性評估》，國立台灣體育運動大學運動事業管理學系碩士論文。
- 劉玉蟬，2015，《法務部矯正署看守所技能訓練實施現況之研究》，國立屏東科技大學技職教育研究所碩士論文。
- 劉坤億，2003，《建立政府業務委託民間辦理監督機制之研究》，行政院人事行政局專案委託研究報告。

- 劉淑瓊，2007，〈專業自主？組織自利？－論少年安置機構契約委託的篩案問題〉，《台大社會工作學刊》，第14卷，頁61-121。
- 劉憶如，2002，《政府事務及公共事業委外機制之檢討》，行政院財政改革委員會委託計畫。
- 蘇維闊，2003，《犯罪矯正機構技能訓練成效評估之研究》，國立中正大學犯罪防治研究所碩士論文。

貳、英文部分

- Bendor, J. 1988. "Review Article : Formal Models of Bureaucracy" . British Journal of Political science , pp.353-395.
- Hughes, O. E. 1999. " Public Management and Administration 2nded" . New York : St. Martin's Press.
- Vickers, John & George Yarrow. 1988. "An economic analysis" The Mit Press, Cambridge , MA.
- Lomas, Jonathan. 1993. "Diffusion, Dissemination, and Implementation :Who Should Do What" . Doing More Good than Harm: The Evaluation of Health Care Interventions. Volume 703. p226-237.
- Johnson, Mike . 1997. "Outsourcing : In Brief" . Oxford: Linacre House.
- Parsons, D. Wayne . 1995. "Public Policy : An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis" . Aldershot,UK : Brookfield,Vt.
- Savas, E. S. 2000 . "Privatization and Public-Private Partnerships" . New York: Chatham House.
- SCORE (<http://www.score.gov.sg/index.html>) . 2017/02/25查詢。
- Moe, Terry M..1984." The New Economics of Organization" Mmerican Journal of

Political Science, Vol. 28, No 4.

UNICOR (<https://www.unicor.gov/>) . 2017/02/22查詢。