

## 論文題目

# 由服務金三角理論探討非營利組織作業流程數位化的機會與困境

## -以法律扶助基金會律師線上操作系統為例

### 摘要

服務金三角理論是以顧客為中心，讓服務管理者透過檢視服務策略、服務人員與服務組織三個要素，建立為顧客提供成功服務的理論架構。本研究由服務金三角理論為出發，以財團法人法律扶助基金會（法扶會）建置律師線上操作系統（律師系統）為案例，討論法扶會面對扶助案件逐年增加及台灣法律服務產業因律師大量錄取而產生的流浪律師現象，且律師界對於服務品質尚無一致共識，政府又對於財團法人營運增加諸多法遵要求之下，如何透過建置資訊系統進行數位轉型，強化扶助律師服務品質管理，同時提升法扶會的服務效率。

本論文針對法扶會建置律師系統前、後對扶助律師、服務效率與服務品質所產生的影響進行問題研究。研究方法採用混合研究法，量化分析引用法扶會的業務資料，對照司法院、法務部的數據資料進行整理比對；質性研究則引用法扶會對扶助律師進行的問卷調查，再對部分扶助律師與法扶資深員工進行一對一深入質性訪談，以了解扶助律師及法扶員工在律師系統上線前、後的使用經驗，最後由量化與質化兩方面的分析，整體檢視法扶會作業流程數位化的執行成果。

本研究發現法扶會透過建置律師系統，改變了扶助律師及法扶員工原本的作業模式與角色定位，不但促進了扶助案件的辦理效率，也開啟法扶員工、扶助律師及審查委員之間對於法律扶助品質標準的討論。這樣的改變不但有助於保障受扶助人的訴訟權益，同時為法扶會進一步提升服務品質立下了基礎。從服務金三角的架構進行分析，在服務策略上，本研究認為當非營利組織透過建置資訊系統作為提升服務品質的服務策略時，應就服務人員的角色及工作內容進行明確的界定，使其知曉自身的角色及定位。在服務人員部分，管理非營利組織著重於有效地結合和運用社會資源，因此應該建立服務提供者（律師）與服務支持者（員工）之間良好的溝通管道，在服務系統的設計上，可以透過資訊系統針對不同情境設計不同的案件追縱流程，以協助、提醒取代監控、處罰的管理模式，才能鼓勵更多熱情的服務夥伴參與公益事務，減少非營利組織的溝通及管理成本。

**關鍵字：**服務金三角、服務品質管理、數位轉型、法律扶助、非營利組織管理

## 內文精要

### 一、研究背景與研究目的

#### (一) 研究背景

##### 1、法律產業的挑戰

台灣律師自 1988 年以來律師錄取率大幅增加 (彭杏珠, 2014)。依法務部律師統計, 截至 2022 年底歷年累計領有律師證照人數已達 19,448 人, 其中加入律師公會人數為 11,226 人。律師大量錄取的結果, 不但造成新進律師尋覓律師事務所不易, 起薪亦屢創新低 (黃錦堂、李震洲, 2014)。律師的養成訓練制度更因人數快速增加而品質堪憂 (林國明, 2014), 律師市場過度飽和的結果 (連賢明, 2017) 甚至產生流浪律師現象 (賀桂芬, 2015)。

傳統法學教育著重於法庭活動更導致訴訟律師的執業市場紅海化, 台灣律師事務所承辦的業務中, 訴訟案件占六成比重, 當中民事訴訟占四成 (邵靖惠, 2023)。於 2018 年, 台灣 70% 的律師事務所只有一位律師, 具有下列特徵的執業律師, 更有可能成為法扶會的扶助律師: (1) 第四次或第四次以上才通過律師資格考試; (2) 沒有法學博士學位或外國法學碩士學位; (3) 收取較低且固定的律師費用; (4) 獨立從業者。絕大多數法扶律師會在符合法扶會資格要件時申請登錄成為扶助律師。若以法扶會成立前、後觀察: (a) 於法扶會 2004 年成立當年或之後取得律師資格的律師, 絕大多數會在執業的前三年內即登錄成為法扶律師; (b) 對於 2004 年之前取得律師資格者, 有更高比例的律師在法扶會成立時申請登錄成為扶助律師。這樣的現象代表法扶律師們希望透過法律扶助來發展並維持自己的客戶群 (Hsu, Chiang & Chang, 2024)。

張永健研究團隊曾對法院案件委任律師百分比與訴訟金額的分佈進行分析, 於 100 萬至 1,000 萬元以上的民事訴訟案件, 原告約 6 成至 3 成, 被告則約為 7 成 5 至 3 成 5 未聘請律師, 多數案件未聘請律師的原因是當事人的期待與律師所能提供的價值存在落差, 台灣多數的訴訟當事人覺得律師費太貴或無法了解法律專業所能帶來的價值 (陳婉箏, 2020)。鄭旭廷 (2017) 則認為律師法對於律師應付懲戒之事項, 著重在律師執行業務時是否違反律師法、律師倫理規範或違反律師公會章程且情節重大始會移送懲戒, 其他服務品質不佳的問題並不在律師懲戒的適用範圍, 執業律師對於民眾所關心的服務品質當然不會重視。

##### 2、非營利組織的法遵、責信與數位轉型

財團法人法於 2018 年公告施行, 財團法人的治理更重視責信 (accountability) 與透明度 (transparency), 政府可以對於財團法人進行更實質的監管包括董事會治理責任、資訊揭露及財產管理等相關事項 (陳文良, 2018)。近年來, 資通安全管

理法也要求非公務機關重視資安風險。而個人資料保護法(以下簡稱個資法)亦將非公務機關違反個資法的罰鍰提高 75 倍，從 20 萬調升至 1,500 萬。非營利組織員工的法遵風險意識亦不高，通常更缺乏數位能力，如何透過數位轉型策略的執行，使非營利組織的日常營運符合相關法令框架，改善組織效率，降低營運風險，實已迫在眉睫（陳冠仁，2024）。

為了符合法令規範，提升運作效率，國外不少非營利組織一方面透過數位化來降低營運及法遵成本，另一方面經由數位化讓資源配置更為有效率。Fine & Kanter(2021)觀察到在許多非營利組織中，科技的技術正在融入內部工作流程、籌款、通信、財務運營和服務的提供。新技術的使用讓員工騰出時間專注於其他活動，數位化後所獲得的「時間紅利」可以用來減少員工倦怠，讓員工更深入了解客戶或專注於其他重要的社會變革。Jong & Ganzaroli. (2023)曾研究倫敦的 The Felix Project，該組織從供應商收集剩餘食物並將其重新分配給需要的人們，經由使用數位工具和流程改進，例如使用手機應用程式來協調義工、建立在線資料庫追蹤食品流向等數位化方法，優化物流運作，減少食物的浪費，進而幫助更多有需要的人。

再者，非營利組織的營運通常涉及多樣化的利益及不同利害關係人的參與，在優化營運的過程中，應該要避免讓參與者原本利他的參與動機，因強化問責而變弱（Jong & Ganzaroli, 2023）。非營利組織在數位轉型的過程中應該透過成員參與，共同創造一個相互關懷的友善環境。對於非營利組織而言，數位轉型不僅僅關乎技術，從根本上說，是透過數位轉型的過程將人員、流程和技術聯繫起來，實現創新並推動影響力的階梯式變革。據此，面對數位化產生的新資訊，員工與科技之間需要進行角色調整與必要的轉換，組織更要需要順應時代調整，這不代表必須以新代舊，組織更應該確認自己的價值主張，在已有的基礎上透過數據賦能(Data-Empowerment)的應用，用更好的方式滿足顧客的需要，就算沒有激進的變革，只要讓每項營運功能經由更佳的可視化也能提升效率（羅明琇，2022）。

### 3、服務金三角理論

「服務金三角」理論(The Triangle of Service)是由 Albrecht 與 Zemke(2008)所提出，其認為管理顧客的關鍵時刻就是服務管理的本質，為了實現以顧客(the customer)為中心的服務，需要設定清楚的服務策略(Strategic)，由服務組織(System)將所有服務人員(People)的注意力引導至顧客真正關心的優先事項。

在服務提供的過程中，組織的資源轉換和支援系統可以形成一個後台系統，協助位於第一線為顧客提供服務的人員（前台系統）。後台系統的建立重在效率及專業化的流程管理，管理者可以透過技術整合、調整後台系統，簡化服務流程，讓資源獲得更好的分配（Anton, 2010）。透過服務流程的設計及後台系統的調整，管理者可以改變服務提供過程中人員所扮演的角色（Vermeerbergen & McDermott & Benders, 2021），減輕第一線工作人員的壓力，確保服務人員能為顧客提供高

效率且符合標準化要求的服務內容 (Korczynski, 2001)。

服務金三角理論通常應用於服務業，相較於一般服務業，非營利組織的資源及資金的來源，通常是來自於預算分配或第三方的捐助，非營利組織所協助的對象(顧客)並非營利組織資源或資金的提供者(李芳齡譯，Drucker 著，2002)。因此，國內目前僅有少數文獻以服務金三角理論討論非營利組織的經營管理，但對於非營利組織來說，如何打造一個以被協助者(顧客)為中心的服務機制，呈現的服務成果與績效，讓非營利組織持續獲得政府預算或民間捐助的支持，進而擴大社會影響力也是非營利組織經營時所面臨的挑戰。

法律扶助法在制度設計上是由司法院捐助設立法扶會(非營利組織)作為執行法律扶助業務的第三部門，以公設財團法人的形式，在經營面上的彈性快速聯結其他政府機關及民間組織的資源(官有垣、林辰穎，2000)，尤其結合台灣律師界的力量為弱勢群體提供法律上必要的協助。據此，就法扶會面對律師產業律師大量增額錄取、訓練不足，相關法令增加法遵標準等挑戰，本研究以服務金三角理論出發，分析法扶會如何透過律師系統的建置，把握數位轉型的機會，讓法扶會的員工能透過律師系統的協助(後台系統)，促進扶助律師(前台系統)在受扶助人最需要協助的關鍵時刻，提供即時有效的法律專業服務，實踐以受扶助人(顧客)為中心的服務理念，在提高服務的效率的同時提升服務品質，為受扶助人獲取好的訴訟結果。

## (二) 研究目的

本研究以服務金三角理論(Service Triangle)為架構，首先以法扶會進行流程數位化及標準化的前、後差異進行比較，再就扶助律師及法扶會服務效能的相關數據進行量化分析，同時也對扶助律師與內部員工進行質性深入訪談，試圖回答下列研究問題：

1. 就服務策略而言，法扶會為了即時掌握並追縱扶助律師所提供法律專業服務的服務品質及成效，如何透過建置資訊系統完成作業流程數位化？
2. 對於服務系統而言，作業流程數位化後，對於扶助律師使用律師系統及參與法律扶助的意願造成什麼影響？
3. 以上服務人員的改變，對於法扶會的服務效率及服務品質又產生什麼影響？

## 二、研究方法

Martin, & Kettner, (1996)認為衡量公共服務計畫(human service programs)的績效，可以經由效率觀點(efficiency)，以資源的投入(inputs)及產出的結果(outputs)進行評估；或從品質觀點(quality)，就資源的投入(inputs)及達成品質的產出

(quality outputs)的結果進行評估;或從效果觀點(effectiveness),資源的投入(inputs)與結果(outcome)進行評估。官有垣、陸宛蘋、陳錦棠編(2008)進一步說明,以結果為基礎的評估,不但能將個人與組織的評估互相結合,一方面反應個人的表現和價值,另一方面也能就組織績效與效率層面進行分析,以確認公共服務的計畫所產生的效應是否符合組織的目標與使命,進而持續改善個人與組織的運作。官有垣等人(2008)就結果評量的執行方式特別提醒:(1)應該將個人的感受及觀點納入評量內;(2)應該使用多元的方法來進行評量而非使用單一的方法。為深入探討法扶會策略執行的具體成果,本研究將以(1)效率觀點(efficiency):分析法扶會的整體營運是否因數位化而更具效率。(2)品質觀點(quality)分析律師的服務品質是否有所提升。(3)效果觀點(effectiveness)分析數位化流程執行後,對於法扶會原本內部管理程序及流程的人員造成何種影響。參與者(員工、律師)對於這樣的改變有何看法等問題進行討論。

在公共政策或公共行政的研究中,量化研究占據主導的地位,採用混合方法研究絕大多數傾向於量化研究,但透過完善的質性研究,才能了解人類行為的背景和複雜性,進而提升對於量化研究結果詮釋的細緻度與深度(Hendren, Newcomer, Pandey, Smith, & Sumner, 2023)。本研究採用混合研究法(mixed-methods research),先以文獻分析法(Document Analysis)建構研究背景並確認研究問題後,再匯整法扶會2016至2023年的業務數據(含律師資料及業務數據)比對同一時期法務部律師資料及司法院案件的數據資料進行量化分析,判斷法扶會律師回報流程數位化後在營運成效上的差異,透過半開放式問卷,了解扶助律師對於系統使用的滿意度及使用後對於系統改善的建議。就量化分析所呈現的現象與結果,為了解背後的原因及故事,以質性研究的方式,整理半開放式問卷調查的內容(274份),再針對9位不同執業年資及不同地區的扶助律師及4名不同地區的資深法扶員工進行一對一深入訪談。最後,由量化研究與質性研究結果進行三角檢證(triangulation),透過量化研究與質性研究交換比對,探討法扶會透過數位化作業流程的改變,為組織帶來何種機會?又在改變的過程中遇到那些挑戰?以作為其他非營利組織、政府機關進行數位化政策擬定及執行時的參考。

### 三、研究成果

#### (一) 個案研究

##### 1、 律師系統與案件管理流程數位化

受法律扶助的多數當事人缺乏專業的法律知識,透過當事人的滿意度調查,只能針對律師的溝通能力及職業道德進行評價,無法追縱及評估律師是否已提供一定品質的法律協助。台灣律師所提供的服務內容與當事人所期待的服務存在落差,且就律師的服務品質標準尚無明確的一致標準,如何建立以受扶助人為中心的法律扶助的體系,更顯困難。據此,法扶會於2019年9月13日啟用律師系統後,透過作業服務流程的標準化,相較過往律師需採用紙本回報案件辦理進度,

除了郵寄時間外，法扶員工於完成收發工作後，尚需依紙本資料回報的內容重新登載於內部管理系統，在律師系統上線後，律師只要將欲回報的資料直接上傳律師系統，員工再將律師上傳的訊息與資料轉入內部管理系統即可開始進行作業，對於扶助案件也採用自動化追縱，由系統及電子郵件提醒律師進行案件辦理進度的回報，透過作業流程的數位化，法扶於律師提供專業服務的管理方式及服務要求亦有所調整（就前開變革前後之差異，如表 1）。

法扶會從扶助律師辦理案件的最重要的時間點進行控管，確保在律師系統及法扶員工的引導與提醒下，讓大多數為一人事務所的扶助律師能在案件辦理的關鍵時刻，為受扶助人提供即時必要的法律協助，提高扶助律師專業服務的可靠性（reliability）及保證性（Assurance），讓受扶助人在獲得扶助後，能快速的連繫到扶助律師，減少受扶助人對於法律訴訟程序的過程可能產生的疑問及不確定性，在訴訟進行的關鍵時刻獲得律師快速的說明及回覆（responsiveness），避免受扶助人獲得法律扶助後的期待與扶助律師所提供的服務之間產生落差。

## 2、 律師系統建置對扶助律師的影響

### (1) 扶助律師使用系統意願及分佈的變化

法扶會設立以來共計有 4,678 位律師申請成為法扶律師，實際承辦案件的法扶律師為 3,850 人。法扶會於 2019 年 9 月 13 日啟用律師系統後，於一年內（至 2020/10/15）共有 3,826 位扶助律師完成系統登錄。換言之，於律師系統上線一年內承辦扶助案件的律師均已完成登錄。但依法扶會 2020 年至 2023 年各分會律師使用系統線上回報的比例可知，在 2020 年，不同分會的扶助律師是否採用系統回報的比例仍存在巨大落差（如圖 1），相較多數分會的扶助律師使用系統回報比例可達 8 成以上，部分分會（例如：南部的 C 分會、東部的 E、I 分會）卻僅有 3 到 4 成左右的案件是以律師系統進行回報，足見部分地區的法扶律師在作業上仍習慣以紙本方式進行回報，台灣各區域間存在不小的數位落差。

2021 年發生 Covid-19 疫情，政府開始施行一系列的防疫政策，因應減少人際接觸的防疫指引，各分會律師使用線上報結的比例快速達到 9 成以上。2022 年台灣 Covid-19 疫情大爆發，政府執行分散人流、社交安全距離等防疫政策，各分會使用律師系統回報的比例提升至 99% 以上。律師系統的提前建置，讓法扶會有幸在疫情期間仍能維持正常的運作，疫情的衝突也提升分會及扶助律師使用律師系統的意願。

雖然多數扶助律師於律師系統上線一年內均已登錄系統，若就全國律師組成的年齡分佈比率（圖 2）與法扶會扶助律師年齡分佈比率（圖 3）相互對照，可以發現全國 20-29 歲年齡層律師的比例，2017 年為 3.92%，之後快速增加至 2021 年已達 11.85%。但法扶會改採數位化的回報系統卻並沒有為熟悉數位工具的年輕新進律師帶來優勢。在作業流程數位化之後，在法扶會裡 20-29 歲與 30-39 歲的青

壯世代律師的比例雙雙下降，20-39 歲的年齡層的律師於 2016 年為 1.22%，於 2021 年降低至 0.88%；30-39 歲 2016 年 34.42%，2021 年僅有 29.94%。

進一步律師分析不接案的原因(表 2)，可以發現不再接案的 379 位扶助律師中，有 58.57%是向法扶會表明自行退出(222/379)，其他則是因法扶停派案或解除扶助律師資格(共 80 位，占 21.1%，80/379)，或因其他原因(70 位，其他原因如轉任公職、出國、請假等原因)而不再接案。這樣的分佈，可以發現法扶會強化扶助律師案件進度控管，透過停派案或解除扶助律師資格的品質管理機制已有一定的效果。

以年齡區間進行分析，70 歲以上的扶助律師不再接案比率最高(19.23%)，而 20-29 年齡區間的扶助律師不再接案的比率次之(16.33%)。70 歲以上及 60-69 歲律師離開的原因則有可能是退休，或因無法配合法扶會數位化的趨勢而停止接案。20-29 歲及 30-39 歲的青壯世代律師不再接案，張永健、蔣侃學、許菁芳(2020)研究指出，扶助律師加入的初期均呈現辦理扶助案件較少的情形，這並非因為新進律師不願意多承辦法扶案件，而是反映法扶分會員工的派案傾向，不願意分配太多案件給資淺/新進的律師。因此，20-29 歲、30-39 歲青壯律師的離開，可能是因為本身在法扶所獲得的案件不多，於律師系統上線後，又將要面對較嚴謹的辦案管理及行政回報作業流程，從而選擇向分會表明不再接案。

## (2) 扶助律師使用系統意見調查

為了解扶助律師使用律師系統的實際感想，法扶會曾對扶助律師進行系統使用滿意度調查，總計回收 274 份問卷中，對於律師系統表示不滿意的律師僅占 1 成，6 成以上的扶助律師表示滿意，其餘表示普通。扶助律師對於系統效能、介面設計及操作流程所回饋的意見，不論表示滿意或不滿意的意見均具有高度的重複性，以扶助律師在開放式欄位回應出現次數超過 5 次答案為例，扶助律師對於系統應優化、改善方向的具體意見如下：

系統效能部分：(1)希望增加檔案上傳的容量、空間(31 次)；(2)開放直接上傳圖檔的功能(21 次)；(3)新增檔案合併上傳功能(15 次)；(3)增加系統扶助律師與法扶員工直接溝通的功能，例如法扶員工退回要求律師補件部分，能只要直接補正同仁要求的文件即可，不用重新申報乙次(7 次)。

介面設計部分：(1)系統介面設計仍不夠直覺(19 次)；(2)系統裡的用語表達許多仍是內部法扶員工才熟悉的表達方式，不易理解(7 次)；(3)操作界面需再優化成手機使用者便利使用的介面(APP 化)(6 次)；(4)登入頁面建議增加律師承辦案件的進度狀態表(9 次)；(5)部分頁面點選按鈕調整至醒目處(5 次)。

操作流程部分：(1)操作步驟過於複雜(28 次)；(2)部分流程仍是以紙本進行尚未電子化(例如，酬金的支付單據寄回流程)(5 次)；(3)希望以勾選方式取代需要逐一繕打輸入的資訊(6 次)。

### (3) 扶助律師對於律師系統的質性訪談

於質性訪談時，有律師表示由紙本改為數位化並不等於工作內容的簡化，新的律師系統反而增加律師的工作量：

「...對我來說越傳統、越老派，越方便、越簡單。...本來就打算慢慢不接法扶案件，當看到新的系統那麼複雜，還那麼多要求，我就立馬決定不接。」(L01)、「我認為這個流程就是把原本法扶行政同仁要負擔的工作轉嫁給扶助律師。之前紙本回報，我只要在開庭或空檔時，先把紙本下載好，開庭有空時勾一勾，填一填，幾十秒就完成的工作，現在要自己卻留用完整的時間，坐在電腦前花十到二十分鐘操作系統...。」(L07)

### (4) 小結

綜合扶助律師與法扶員工於質性深入訪談時所提出的意見與感受，就系統功能、操作及流程面有下列問題尚需改善：

- A. 手機或平板是律師未來主要獲取或整理資訊的平台，目前系統操作的介面的場景設定仍是以桌機或筆電為主，未來能否改以手機或平板為基礎，簡化介面及操作的流程，開放拍照上傳功能是扶助律師最期待的調整方向。
- B. 系統預設取得律師辦理案件的資訊過多(資訊過載)，操作流程過於繁瑣，律師回報不易。建議精簡系統設定取得資訊的內容，優化獲得資訊的方式，以降低律師回報的行政成本。
- C. 律師系統於建置時，對於前台系統(扶助律師)與後台系統(系統、法扶員工)發生溝通問題時，並未依使用者的習慣妥適設計解決問題的流程，系統溝通介面也需要再進行優化，以讓分會第一線的同仁與扶助律師能有效進行溝通及問題排除，減少法扶員工及扶助律師的溝通成本。

由前述分析可知，律師系統因為功能、操作介面的不夠友善，導致後台系統(律師系統與分會員工)與前台系統(律師)互動時產生障礙，分會員工即使已積極協助律師，卻仍流失一部分的扶助律師，部分律師甚至表示不願再承辦法扶案件。問題的根源在於目前律師系統要求回報的資訊及界面的設計，對使用者來說已經造成資訊過載(Information Overload)。依 Miller (1956)研究人類的短期記憶大約僅有 7 個項目(可依個人的狀況加減 2)，除非透過記憶重新編碼或訓練，絕大多數人的有效回憶項目數目在 5 到 9 個之間，律師系統要求律師回報過多的資訊(例如每案的開庭、會客及與受扶助人電話連繫次數等資訊)，需要回報的資訊項目遠遠超過七個，為了詳實回報，律師必須找出卷證，逐一核對後才能進行系統的登載，這樣的資訊回報內容及界面設計，確實造成扶助律師的不便，也降低使用者使用的意願，甚至導致部分扶助律師離開的結果。

### 3、 律師系統對服務效率與服務品質的影響

#### (1)服務效率的變化

於 2019 年律師系統建置後，法扶會對於扶助案件開始進一步的品質管理，從圖 4 可知，於 2016 至 2018 年律師系統建置前，扶助律師於回報結案後，僅 1%至 8%的案件會由法扶員工再通知扶助律師補件說明，但於 2019 年律師系統上線後，結案補件比率提升至 31%，2020 年法扶會要求扶助律師上傳案件全部書狀後，更升高至 45%，2021 年再升高至 51%，其後於 2023 年才逐漸下降為 28%。

雖然法扶員工要求扶助律師補件的比率變高，但經扶助律師經過補件說明後，結案酌減酬金的案件比例(如圖 5)並未隨著補件案件數增加而升高，審查委員會審查後酌減酬金的案件比例甚至較系統上線前更低，由 2016 年的 5.08%降至 2022 年的 3.89%、2023 年 4.86%。於律師系統上線後，法扶會提高結案品質控管的要求，相較系統建置前，法扶員工為確認扶助律師回報文件是否符合結案規範，雖然增加了大量的溝通往返，才能確認扶助律師提供法律扶助工作的工作內容是否已符合法扶會的規範，但並沒有因此導致更高比例的案件被扣減酬金，案件遭酌減酬金的案件比例甚至較系統建置前更低。

隨著法扶會對於律師增加更多的回報要求，法扶律師與法扶員工的溝通次數與內容也發生改變，律師辦理法扶案件的整體時間卻未增加。依圖 6 所示，「確認完成開辦」是指法扶員工確認律師回報案件開辦文件並同意給付預付酬金的時間；而「律師回報結案」是指律師回報案件已完成的時間；而「確認完成結案」是指法扶員工確認律師已完成扶助工作並同意核發結案酬金的時間。法扶律師回報扶助案件開辦的時間，於系統上線前為派案後 33 日(2016 年)、27 日(2017 年)、28 日(2018 年)，而於系統上線後，雖然於作業流程中新增律師需要與受扶助人完成文件簽署、進行權利告知並提出已將案件相關文書送至法院的證明文件等事項，律師回報實際開辦時間卻較系統上線更加縮短。依圖 6，開辦回報日從 28 日(2020 年)、29 日(2021 年)、30 日(2022 年)，於 2023 年降低至 22 日。據此，雖然案件開辦的要求變多，扶助律師在接受分會派案後，卻更早與當事人會面並協助將案件相關資料送至法院，也提早向法扶會回報開辦，足見，因為系統的建置及作業流程的標準化，扶助律師確實更積極的辦理扶助案件，不但提早與受扶助人見面，也更快速的在接案後將案件的相關資料與主張送至法院。

而就律師回報結案的時間而言，系統上線後回報結案的時間雖較系統上線前長，從 2016 年共 87 日至 2023 年延長為 107 日，律師開辦後至回報結案的時間雖然增加，若與司法院 2022 年統計年報公告各法院結案速度的統計資料相互對照，可發現因為法院案件量增加，導致各級法院審理的期間也變長。

而律師回報結案後，法扶員工確認完成結案的作業時間則因為數位化而大幅

縮短，原先法扶員工在律師回報結案後，需要近 50 至 60 日才能確認完成，並同意結案核付結案酬金，但至 2023 年雖然增加律師回報的資訊量，但確認作業時間縮短為 27 日（134 日－107 日＝27 日）足見律師系統確實使法扶會的營運效率確實有所提升。

## (2)服務品質的變化

就法律扶助制度相關研究中，藍婉今(2015)曾以法扶會協助消債案件的結果進行社會投資報酬率（SROI）的分析，若獲法院有利判決的法扶當事人，社會投資報酬率為 54.88 元；反之，獲得法院不利判決的法扶當事人，社會投資報酬率則為負 2.68 元。判決結果雖然存在許多不確定變數，不能完全代表律師辦案品質的高或低，但對於當事人來說，若能獲得有利的判決結果，確實將對當事人造成重大的影響。

本研究以法扶會 2017 至 2023 年報資料中主要案件類型即刑事、民事、家事案件的結案情形進行量化分析（論文精要僅呈現刑事部分）。刑事案件以扶助律師每年回報結案文件中，判決結果登載對於受扶助人有利或不利<sup>1</sup>的比例率進行追縱（有利比率＝有利案件數/有利+不利案件數）。依法扶會 2017 至 2023 年年報（整理如下圖 7），刑事扶助案件中一般案件<sup>2</sup>的有利比率於 2017 年至 2018 年約為 47%，而 2019 年律師系統上線後，有利比率逐漸升高，於 2020、2021 年為約 52%，2023 年提升至 57.93%，2023 年則為 62%。勞動部委託案件在律師系統上線後，於 2022 年至 2023 年勞動刑事案件的有利比率亦較律師系統上線前高。原民會委託專案在系統上線後，有利比率亦逐漸上升。衛福部委託專案因無 2020 年之前的資料，故無法進行律師系統上線前、後的比較，但即使是衛福部專案，自 2020 年後也呈現刑事案件有利比率平穩向上的趨勢。足見在進行案件控管後，刑事案件的訴訟結果對於當事人而言確實較為有利。

## (3) 法扶律師與法扶員工的質性訪談

對於法扶會以律師系統標準化各分會的作業流程，定期進行追縱查核。資深員工於訪談時提醒非營利組織的管理應該注重在彈性與控管中取得平衡，以免組織官僚化、本位化：

「...這些控管會讓原本的 NGO 色彩很濃厚的一個組織或制度，真的比較官僚，因為慢慢的制度化之後，原本屬於 NGO 的彈性就不見了。...

<sup>1</sup> 本部分有利不利認定是以扶助律師所登載的資料，類似於律師對於這個個案辦理結果的自我評估。而依 UNODC(2019)自我評估的方法，在確認法律扶助品質的用處並不如其他方法，因為律師常常聲稱自己都非常出色，如果比較謙虛或細緻入微的律師反而有可能因為坦率而受到懲罰。

<sup>2</sup> 一般案件指依法扶法准予扶助的案件，而勞動、原民及衛福則是指法扶會接受勞動部、原民會及衛福部委託辦理專案扶助的案件，其中衛福部係於 2020 年委託法扶辦理專案，故 2020 年之前並無資料。

我覺得法扶畢竟是 NGO 出身，所以我覺得還是應該要有一些彈性在」(E04)

法扶分會主管(E02)亦指出即使分會員工開始了解扶助律師的實質辦案品質，未來若在派案上沒有相關的配套，仍只要求每位律師每年分配到的法扶案件數要公平，這樣的派案機制也將影響法律扶助的品質：

「你明明知道這個律師不好，……書狀品質不佳或者是結案很邇邇的，還是會有很多人指定他。但其實說真的，他就是辦到最低品質這樣子。」(E02)「有系統後的優點是讓律師容易管理、掌握案件，我覺得應該或多或少可以提升律師的辦案品質，但實際上同仁派案時會受到一些政策限制，例如，公平派案，明知道這個律師品質不好、或線上結案很落漆，但輪到了還是得派」(E02)

接受訪談的資深員工與分會主管均一致認為，好好管理扶助品質才是法扶會幫助弱勢受扶助人最好的方法，因為受扶助人處於弱勢的地位，只有好的管理機制，才能發覺扶助律師是否已盡責辦理受指派的案件：

「好好管理扶助律師品質，我覺得這件事才是真的有幫助到受扶助人。」(E01)

L06 律師認為法扶會的審查委員的審查也過於形式，只因為書狀較簡略就扣酬金，沒有考量實際訴訟略策的需要，因此覺得即使是審查委員也應該要受教育訓練：

「之前有審過代理死刑當事人的附帶民事訴訟，當事人想要賠錢、認諾，……律師也已經表明就是不想要跟被害人家屬對抗，但第一線同仁及審查委員卻認為，你好歹要抗辯一下什麼，……可是問題是這如果是扶助律師跟當事人討論結果，當事人就是要這樣請扶助律師照着辦，結果卻被法扶扣酬。」(L06)

#### (4)小結

由量化分析及質性分析法扶會採用律師系統前、後的變化，可知：

- A. 律師系統上線後，依量化數據的分析，呈現法扶會的服務效率已有所提升、而服務品質也有所提升。
- B. 若以法扶員工的角度觀察：律師系統上線後，法扶員工於質性訪談時多數肯認服務效率已有所提升，律師系統的上線改變了法扶員工在原行政流程中的定位，法扶員工從協助律師回報的幫助者，變成律師工作成果的初步查核者。這樣的轉變，讓法扶員工對於扶助律師實際的工作狀況與服務品質更加了解，但角色的轉換及透明的工作流程，也帶來新的工作壓力與挑戰。就服務品質部份，法扶員工認為目前的品質控管機制對

於服務品質已有所幫助，但因為派案政策及目前品質控管的內容較為形式，從而認為對於扶助品質提升尚屬有限。

- C. 從扶助律師的角度，則認為律師系統要求回報的資訊過於細瑣，且過於形式。再者，即使法扶就酬金的審定，需要由法律同儕專業組成的審查委員會進行把關，但審查委員會可能因為審查案件過多、法律同儕專業背景(律師、法官、檢察官)不同等因素，導致並無法透過同儕專業審查確認扶助案件的實際工作品質。因為管理機制的調整，律師辦理法扶案件的相關行政成本增加，卻無法獲得相對應的對價，即使願意不計成本辦理法扶案件的扶助律師，也因此常常因為必須配合行政事務中，而消磨了投身公益服務的熱情。

## (二) 討論與結論

本研究認為面對台灣律師產業因律師人數大增且律師界對於律師的服務品質尚無一致共識的挑戰，法扶會為實現提升法律扶助品質的目標，在服務策略上透過建置律師系統，經由律師系統將流程標準化與數位化，同時建立服務品質的控管機制，實現以受扶助人(顧客)為中心的服務策略，在律師系統和法扶員工(後台系統)的協作下，引導扶助律師(前台系統)在接案後，在受扶助人訴訟程序進行的關鍵時刻(進入訴訟前、訴訟過程中、判決後)，讓受扶助人獲得律師必要的協助及說明，不但提升法扶會整體的服務效率，也同時促進服務品質。

以服務系統的再造而言，法扶會並未使用任何高科技的先進數位技術，僅僅是將法扶會原本的紙本作業的流程改以建置線上系統以數位化的方式傳送資訊，並調整內部的行政流程與作業規範，就能改變組織內部員工的作業模式與習慣。易言之，透過將法律扶助工作的關鍵流程即派案後時程追縱及結案回報的服務流程標準化與數位化，就能帶來組織工作文化改變的機會。當紙本流成改成數位化後，第一線的法扶員工不再需要處理大量收發及文件登打的行政作業，節省下來時間，就能用以處理並要求扶助律師回報更清楚、明確的案件辦理資訊。不論從員工或法扶律師的分享，與量化的數據都可以發現，法扶員工的角色從協助律師回報行政工作的幫助者，變成資料的初步審核者，這樣的改變，也對於法扶會未來若要再進一步提升扶助品質打下良好的基礎。

對於服務人員而言，當扶助律師與法扶員工角色的工作內容重新定位後，新的溝通方式開啟法扶員工與扶助律師之間新的對話內容，法扶員工在檢視回報文件及與律師溝通的過程中，除了更了解扶助律師實際的工作狀況，第一線的扶助律師(服務人員)也透過與員工的對話漸漸能體會法扶會對於服務品質的堅持與要求，於訪談時有數位扶助律師表示法扶應該以實質的標準檢視律師服務的成果，不拘泥於形式上的程序要求，並對於法扶會應建立更明確的律師品質指標而有所期待。

數位化所帶來的轉變是機會更是挑戰，追求卓越的服務品質是條無止盡的道路。因此，本研究就研究問題再以服務金三角理論提出下列研究發現並說明其管理意涵：

**1. 就服務策略而言，若以作業流程標準化與數位化作為提升服務品質的方法，確認最關鍵的服務流程並清楚界定服務人員的角色及工作內容，是數位轉型過程中絕不能忽略的重要工作**

**A. 非營利組織資源有限，建議從最關鍵的作業流程啟動數位化工程**

非營利組織通常資源有限且組織內並不具有先進的數位技術能力，法扶會的律師系統雖然僅是將原先紙本回報的流程數位化，基於數位資訊的傳送具有接近零時差的優勢，法扶會透過律師回報開辦及結案時點與回報資料內容的調整，就能使法扶會更快掌握每個案件裡的變化歷程，縮短律師開辦的時間，促使扶助律師更快提供受扶助人協助。在律師回報結案後，也更快速的完成結案文件的審查，有效提升服務效率及服務品質。再者，關鍵流程數位化後，經由持續且不間斷的數據追縱，也能對於已優化的作業服務流程再次進行檢討與精進，例如法扶會於數位化過程中，不斷調整對於扶助律師回報義務的規範，逐步要求扶助律師在訴訟過程中提供受扶助人更多的說明與協助，讓服務的品質能獲得進一步的。而數位化的資訊經過整理後，也可以對外呈現作為外界了解非營利組織經營效能的實際指標。

**B. 在服務策略執行時，應明確界定服務人員的角色定位及工作內容，應讓服務系統裡的所有服務人員更明確知曉應辦理的優先事項**

雖然法扶會雖然已對服務的關鍵流程進行管控，但不論從量化分析及質性訪談均可發現系統上線之初，法扶員工與扶助律師(即服務金三角內的所有人員 People)對於在服務流程中應扮演的角色仍有所疑慮。在服務策略規劃與執行上，法扶會在律師系統中雖然對於扶助案件辦理過程中的「關鍵時刻」有所規劃，但法扶員工與扶助律師分別在這些「關鍵時刻」應該扮演那些角色及進行那些行為尚不夠明確。例如：就於律師系統上線之初，對於結案回報，訪談時不少律師表示並不清楚法扶會為什麼要求律師回報那麼多資料，回報這些資料有什麼意義；對於法扶員工而言，扶助律師需要回報的那些文件才符合作業流程要求？如律師無法提出相關文件時，應提出怎樣的說明，也不夠明確。Albrecht(2008)認為清楚的服務策略(Strategic)，是將服務體系中所有人(People)的注意力引導至顧客真正關心的優先事項上，才能實踐以顧客為中心的服務理念。法扶會在系統上線之初，因為要求律師及法扶員工執行工作的具體內容仍有許多不明確之處，因而造成扶助律師與第一線員工的困惑，也因此產生大量的補件案件，這樣的過程不但增加律師的行政工量，也讓法扶員工承擔更多不必要的溝通協調成本。本部分的策略執行，若能在服務流程標準化的同時，於系統上線前，對法扶員工就律師應回報的文件進行更明確的說明，或在作業流程手冊中為更細緻的規範，同時間在律師

回報的介面上增加更多引導及提示的功能，應能減少扶助律師及法扶員工的的負擔，減輕扶助律師與法扶員工之間的溝通成本。

**2. 在服務系統的設計上，資訊系統設計應當考量使用情境，建立友善的協助機制，並依案件不同狀況設計控管機制，始能有效透過資訊系統分配資源**

**A. 資訊系統應考量使用者的對話情境，設計前、後台系統之間良好溝通的管道**

Anton (2010)認為好的後台系統及好的前、後台系統的連繫是提供顧客具有品質服務的關鍵，管理者應該積極管理後台系統，尤其應重視前、後台系統之間的連繫。法扶會於律師系統上線前，雖已在會內對法扶員工進行說明，並對會外律師製作線上操作的教學影片及使用手冊。但就位於前台系統的律師而言，扶助律師對於法扶會內部管理機制並不熟悉，因此在操作上常常回報錯誤，需重新回報；就後台與前台系統的連繫，法扶會為了減輕第一線的工作同仁的負擔，當扶助律師遇到系統使用上的障礙問題，雖然預定是由總會資訊同仁統一提供協助，但這樣的安排忽略了前、後台溝通本質上仍有一定的地域性及人際關係，原先的預設並未就扶助律師與分會溝通的實際情境(扶助律師求助的管道與使用習慣)而為設定，導致當前台系統(律師)發生問題時，與第一線扶助律師最接近的後台系統的人員(法扶分會員工)卻無法了解並掌握律師系統的問題，即使分會員工有心幫助律師，也無法直接提供前台系統(律師)快速、必要的協助，進而造成前、後台系統溝通的困難，更增加第一線扶助律師的行政成本與不悅，更導致分會員工的壓力增加。

**B. 法扶會就案件管理流程尚未依各類案件的特性進行系統設定，建議可以對於不同類型案件依案件特性進行差異化的控管機制設定，將更能妥適分配資源**

法扶會就案件作業流程標準化及律師系統追縱機制設定時，並未依案件特性進行區分(例如扶助律師分享的卡債、憲法訴訟案件)，導致系統是以統一標準化的規範適用於不同類型的案件，造成辦理時程較長的消債案件因為適用較短的追縱時程，導致分會員工與扶助律師付出過高的追縱及回報成本，這樣的設計造成扶助律師的困擾，也影響消債律師接續辦理的意願。建議律師系統可以透過資料的搜集與累積，在未來對於不同案件進行差異化的追縱，也依不同案件類型與特性設定不同的控管機制，由資訊系統協助法扶員工及扶助律師進行差異化管理，才能進一步增進案件管理的效率，更妥適的分配有限的行政資源。

**3. 對於服務人員而言，設計非營利組織的資訊系統應建立鼓勵參與及友善協助的機制，簡化資訊取得的流程及內容，才能減輕使用者的負擔，強化使用者的使用意願**

**A. 法扶會以律師系統進行品質管理，著重於控管與處罰，建議設立鼓勵、協助的機制，讓更多的律師(尤其青壯律師)願意投入法扶的扶助工作**

法扶會目前律師系統對於扶助品質的管理，仍傾向透過系統管控扶助律師辦理案件的時程，由法扶員工適時的介入、提醒扶助律師應辦理的事項。這樣的控管關係本質上是有壓力且令人不悅的，在質性深入訪談時，員工(E02)與律師(L09)竟不約而同的以相同的用詞表示：這樣的控管機制就是把律師當賊。而 L05 律師於訪談時更建議為了提升品質，法扶會應該負起更多協助律師的責任，尤其對於特定的弱勢案件(消債)，應該是要積極的協助、幫助律師了解如何辦理這樣特殊的案件，而不是去挑剔、處分律師。鑑於律師系統上線後，雖然對於法扶會的服務效率及服務品質有所助益，但從量化的分析與質性訪談中，可以發現這樣的控管機制已造成扶助律師的反感，甚至導致部分青壯律師離開法扶的結果，考量非營利組織本質上需要鼓勵並擴大外界資源的參與及協助，未來如何透過系統的優化，建立支持、鼓勵、協助律師辦理案件的機制，是法扶會對律師系統調整時應考慮的重要方向。

#### B. 簡化系統操作介面及資訊的取得流程與內容，避免資訊過載降低使用意願

法扶會雖然希望透過律師系統取得更多扶助律師辦理案件的重要資訊，當系統預設要求扶助律師上傳過多資訊，也導致扶助律師回報不易且生怨言。科技始終來自於人性(Connecting People)，系統本質上是方便人與人溝通、過多不必要、不重要的資訊，終將造成資訊過載(Information Overload)，不但拖累了系統效能，亦影響使用者使用系統的意願。據此，法扶會律師系統要求律師回報的欄位及內容過多，且就相關回報的內容，法扶員工並非逐一核實，也無逐一核實的必要，如何簡化目前搜集的資訊並透過與其他司法系統的架接，減輕律師回報的行政成本，或以勾選方式便利律師回報，簡化回報資訊，亦是系統修正調整時應該優先處理的重要問題。

#### 四、研究貢獻

本研究貢獻在於透過分析法扶會後台系統對於前台系統的影響，及後台系統與前、後台系統之間的互動關係，驗證作業流程標準化與數位化對於後台系統在服務品質管理上的重要性。研究成果也呼應 Vermeerbergen(2021)等人的觀點，確認管理者透過後台系統的調整，可以將服務系統中角色與角色負責的工作重新定位，經由重新定位服務系統的角色，改變組織裡的慣性行為，帶動並形成新的組織文化。再者，法律訴訟的結果雖然具有高度的變數與不確定性，但只要管理者對於顧客在意的關鍵的服務流程進行有效的管理，讓服務提供者(律師)了解關鍵時刻的重要性及當下應取的作為，不但能減低顧客期待與服務之間的缺口，即使在法律專業領域也能提升服務效率並促進服務品質。

在實務的貢獻上，本研究透過文獻回顧呈現台灣律師產業所面臨的問題，檢視台灣訴訟當事人的期待與律師提供的服務之間存在落差的情形，透過分析法扶會作業流程數位化的執行結果，一方面呈現服務品質管理對於台灣法律產業的重要性，另一方面也指出雖然台灣法律產業對於「律師服務品質」的標準，目前

尚無一致的共識，法扶會內部以法律專業同儕進行審查的機制亦不完美，但法扶會透過法律專業就個案進行同儕審查的運作方式，已開啟律師服務品質基本標準的討論，期待以本研究的結果持續帶動律師界在各類專業法領域就服務品質標準進行更深入的討論，促成台灣律師產業對於法律服務標準的共識，提升整體法律服務產業的專業品質。

## 參考文獻：

### 一、 中文部分

#### (一)書籍

1. 李芳齡譯。Drucker P. F. (杜拉克)著，2002。 *管理的使命*。台北市：天下雜誌。
2. 官有垣、林辰穎，2000。台灣民間社會福利機構與政府的競爭關係。官有垣編著， *非營利組織與社會福利：臺灣本土的個案分析*，頁 59-120，台北市：亞太。
3. 官有垣，陸宛蘋，陳紫棠，2008。 *非營利組織的評估：理論與實務*。台北市：洪葉文化。

#### (二)博碩士學位論文

1. 陳冠仁，2024。 *非營利組織的數位轉型策略：以W組織數位轉型專案為例*。國立政治大學碩士論文。
2. 鄭旭廷，2017。 *律師服務品質暨滿意度之研究*。國立中山大學碩士論文。
3. 藍婉今，2015。 *非營利組織之社會效益評估—以法律扶助基金會卡債受扶助人為例*。輔仁大學碩士論文。

#### (三)期刊論文

1. 林國明，2014。目前律師執業困境及解決之道。 *全國律師*，第 18 卷第 9 期：4-9。
2. 邵靖惠，2023。法律業務的競爭與合作—我國律師業之實證觀察。 *中正大學法學集刊*，(81)：135-205。
3. 陳婉箏，2020。用統計看法律產業的發展——突破律師市場飽和迷思開闢新藍海。 *在野法潮*，第 46 期：16-25。
4. 張永健、蔣侃學、許菁芳，2020。誰是法界廖添丁？—法扶律師的量化與質性實證研究。 *法律扶助與社會*，(4)：25-55。
5. 黃錦堂、李震洲，2014。從臺灣政經發展談律師考試制度變革走向。 *國家菁英*，1-40。

#### (四) 其他中文資料

1. 連賢明，2017。 *我國律師、外國法事務律師需求量及鬆綁外國律師來臺執業對我國律師業影響之實證研究*。

2. 賀桂芬，2015/04/08。不只有流浪教師 流浪律師更多更慘。天下雜誌網站。
3. 彭杏珠，2014/02/26。人才通膨、供過於求流浪律師問題令人憂心。遠見雜誌網站。
4. 陳文良，2018。財團法人法帶來公益責信要求與未來發展預期，2018 年社會福利論壇-健全責信·實踐公益。中華救助總會網頁。
5. 羅明琇，2020。如何看待「數據」對供應鏈帶來的影響與改變，哈佛商業評論。

## 二、英文部分

### (一) 書籍

1. Albrecht, K., & Zemke, R. (2002). *Service America in the new economy*. (No Title).
2. Martin, L. L., & Kettner, P. M. (1996). *Measuring the performance of human service programs* (Vol. 71). Sage..

### (二) 期刊論文

1. Nedyalkov, Anton, Aspects of Operations Management of Services. (2010). *Annals of "Eftimie Murgu" University of Resita, Fascicle II - Economic Studies*, 17 (1), 270-279.
2. Hendren, K., Newcomer, K., Pandey, S. K., Smith, M., & Sumner, N. (2023). How qualitative research methods can be leveraged to strengthen mixed methods research in public policy and public administration? *Public Administration Review*, 83(3), 468-485.
3. Hsu, C. F., Chiang, I. K. H., & Chang, Y. C. (2024). Lawyers' legal aid participation: A qualitative and quantitative analysis. *Journal of Empirical Legal Studies*, 21(2), 337-374.
4. Marek Korczynski. (2001). The contradictions of service work: call centre as customer-oriented bureaucracy. *Customer Service: empowerment and entrapment*, 79-101.
5. Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, 63(2), 81-97.
6. Vermeerbergen, L., McDermott, A. M., & Benders, J. (2021). Managers Shaping the Service Triangle: Navigating Resident and Worker Interests Through Work Design in Nursing Homes. *Work and Occupations*, 48(1), 70-98.

### (三) 其他英文網路資料

1. Fine, A., & Kanter, B. (2021). How Smart Tech is transforming nonprofits. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/12/how-smart-tech-is-transforming-nonprofits>.
2. Jong, C. L. K., & Ganzaroli, A. (2023). Managing Digital Transformation for Social Good in Non-Profit Organizations: The Case of The Felix Project Zeroing Hunger in London. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-11.

### 附錄：附表及附圖

表 1 律師系統上線前、後作業流程差異對照表

	紙本回報時期	律師系統上線後	差異
基本資料	律師以電話或傳真分會員工由員工更正	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 線上律師自行更正</li> <li>■ 依法務部律師資料區塊鍊上之資料進行更新</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 律師可自行更新資料</li> <li>■ 系統會直接串接法務部律師資料同步更新資料</li> </ul>
派案資料	紙本以郵件寄送律師	律師系統直接下載	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 即時傳送</li> <li>■ 律師下載時間明確</li> </ul>
開辦清查	人工自行控管	系統自動追縱/提醒	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 系統自動通知員工及律師未開辦</li> <li>■ 未即時回報則不再派新案</li> </ul>
開辦回報	律師將紙本通知書寄回法扶即可，無需會客、送狀未要求律師踐行無權利告知事項。	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 線上登載</li> <li>■ 於案件辦理情形回報單增列權益告知事項</li> <li>■ 上傳實質開辦證明文件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 紙本回報除郵寄時間，尚需收文、分案、登載等行政流程</li> <li>■ 即時傳送資訊，並確認實質開辦文件</li> </ul>
結案回報	紙本回報：律師結案回報書、結案證明文件、全部書狀。	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 線上登載</li> <li>■ 文件電子上傳</li> </ul>	同上
結案清查	人工自行控管	系統自動追縱/提醒，並將追縱時間自 2 年縮短至 1 年 6 個月	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 律師線上回報文件並說明未踐行扶助工作的正當理由</li> <li>■ 如律師未回報，分會將職權結案；又律師結案屢經審查委員會扣酬者將進行評鑑</li> </ul>
請款文件	紙本寄送	紙本寄送	配合會計及核銷流程，本部分仍以紙本作業未電子化

表 2 全國扶助律師不再接案原因分析表

年齡區間	不再接案律師數	自行退出	停派案/解除	其他	律師總數	比例
20-29	8	5	2	1	49	16.3%
30-39	112	72	18	22	1316	8.5%
40-49	113	61	33	19	1614	7.0%
50-59	74	39	14	21	939	7.9%
60-69	37	27	4	6	352	10.5%
70 以上	35	18	9	8	182	19.2%
總數	379	222	80	77	4452	8.5%

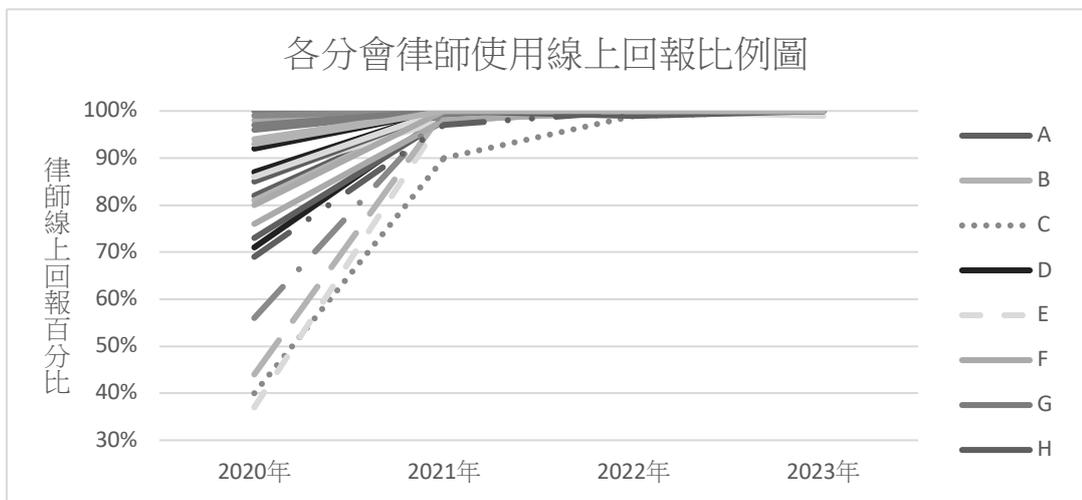


圖 1.各分會扶助律師使用線上回報比例



圖 2.全國律師年分佈比率

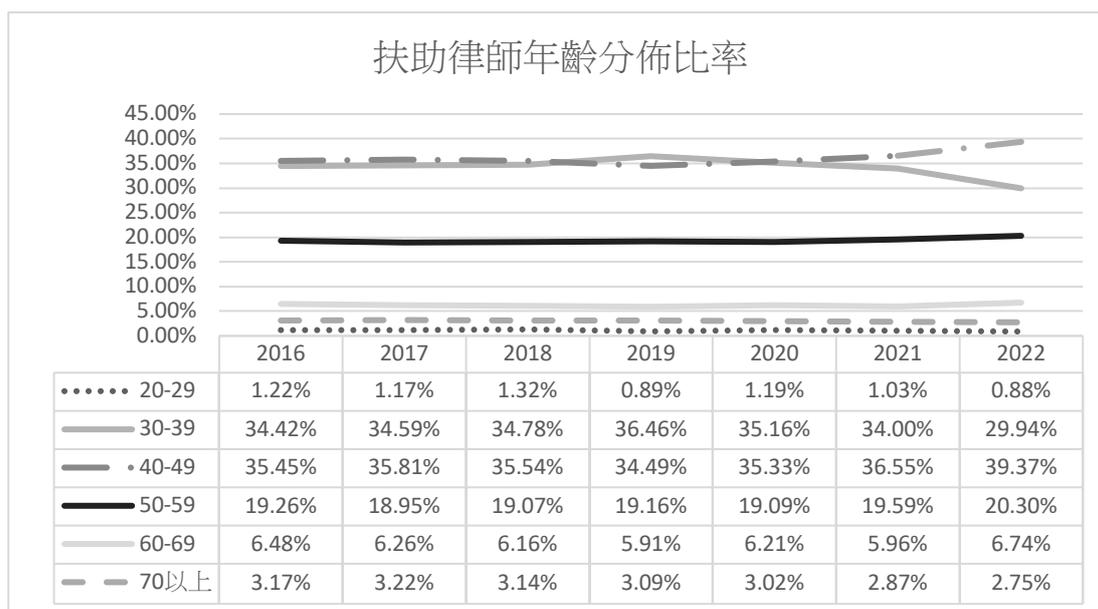


圖 3.扶助律師年齡分佈比率



圖 4.法扶會結案補件統計

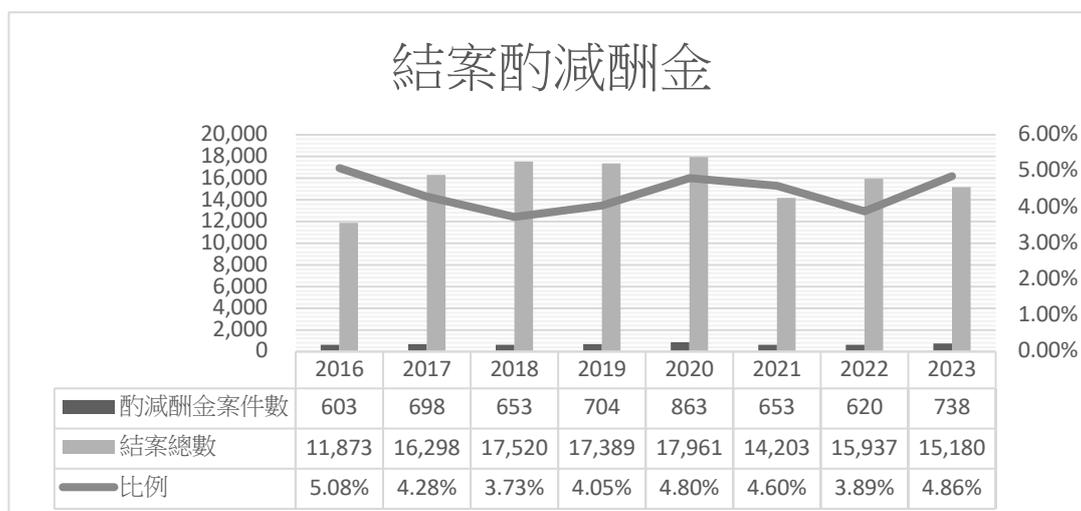


圖 5.法扶會結案酌減酬金統計



圖 6.法扶會律師回報時間統計

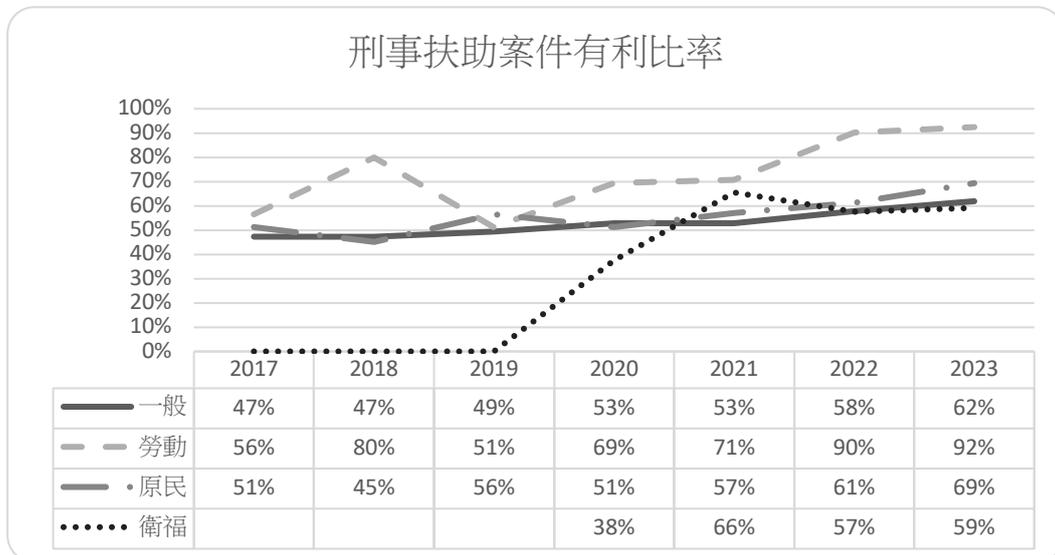


圖 7.刑事案件有利比率