



耕耘檔林十餘載，鑄就檔案新紀元—檔案管理局首任局長陳士伯先生訪問紀錄

An Oral History on Chen Shih-Bo, Former Director of National Archives Administration

■ 李家寧 Li, Chia-Ning

國立政治大學圖書資訊與檔案學研究所碩士生

Graduate Student, Graduate Institute of Library and Archival Studies, National ChengChi University

張蕙婷 Chang, Yi-Ting

國立政治大學圖書資訊與檔案學研究所碩士生

Graduate Student, Graduate Institute of Library and Archival Studies, National ChengChi University

劉志偉 Liu, Chih-Wei

國立政治大學圖書資訊與檔案學研究所碩士生

Graduate Student, Graduate Institute of Library and Archival Studies, National ChengChi University

壹、前言

陳士伯先生出身於臺中海邊農家子弟，獲農學博士學位，曾任臺北市政府研考會第1任專任主任委員、臺北市政府建設局局長、行政院公平交易委員會處長、行政院研究發展考核委員會（以下簡稱行政院研考會）處長、國家檔案局籌備處主任與檔案管理局（以下簡稱檔案局，改隸國家發展委員會，更名為「國家發展委員會檔案管理局」）第1任局長。西元（以下同）2008年退休之後，轉至國立政治大學圖書資訊與檔案學研究所（以下簡稱政大圖檔所）、世新大學資訊傳播研究所等任教。

2013年11月5日，政大圖檔所研究生張蕙

婷、李家寧與劉志偉等3人，藉「檔案學研究」課程主題「口述歷史」之時機，拜訪了陳士伯先生，並就檔案局開展史、檔案典藏、檔案管理制度、檔案管理人才等方面採訪了陳先生。



圖1：與陳士伯師（前坐者）於訪談後合影（攝於政大圖檔所）

資料來源：作者提供



貳、訪談內容

一、檔案局的籌劃

（一）首任局長面對的困難與挑戰？

答：當時個人因準備轉任私人公司服務，正辦理提前退休之際，突然承奉上級長官的指示，要我立刻籌劃檔案局（當時的名稱為國家檔案局籌備處）工作，此時心中真是有無限的惶恐，因為此項工作並非本人專長，且責任重大，加上當時家母突然過世，必須晚上返臺中老家守靈，清早再回臺北上班，心中焦慮不堪，晚上幾乎睡不好覺，不知如何是好，幸好守靈時產生許多靈感，自問檔案管理不就是知識管理的一環嗎？因而立刻從此觀點切入，兩週內就規劃完成整個籌備計畫，經奉上級核可，並要求如期如質完成，可是當時僅我一個人，缺乏幫手，因而迅速訂好用人的條件，立即展開徵才行動，當時來應徵者往往達數百人之多，為避免「請神容易、送神難」的問題，經再三的挑選，最後決定先錄用 30 人，其餘員額俟爾後再陸續進用。除了要求錄用者積極按計畫展開籌劃工作，也力請他（她）們儘快建立：3A、3B、3C 的理念從事檔案管理作業。同時本人亦籌資購買 1 件價值千元的夾克送給同仁，以資識別。如此不但可塑造成「一家人」的感覺，展現同舟共濟，同時亦可減少他們剛來自於不同單位，所產生彼此不相識的疏離感。

使命（mission）— 3A（Asset）：為保存文化資產而存在、為累積知識資產而存在、為再創歷史資產而存在；價值（value）— 3B（to Be）：為政府知識的促進者、為政府知識的傳播者、為政府信證的守護者；願景（vision）— 3C（Comfortable）：員工樂於工

作的場地、顧客樂於造訪的園地、社會樂於投資的利基；並研撰檔案局局歌的歌詞（如下），以展現檔案局未來發展的方向。

日月運轉、滋養生命，社會演進、創造文明；國家檔案、紀錄史乘，累積知識、亙古長存；為政府施政規劃的動能，為學術研究資料的引證；讓政府與民眾開誠佈公，讓我國與國際相互交融；宏觀視野、實踐力行，結合科技、力求創新；確立制度、永續經營，繼往開來、共築願景。

當時在籌備過程中所面臨最大的困難和障礙很多，諸如各機關對檔案法公布實施非常排斥，以及檔案管理人才嚴重缺乏等。為克服困難，個人親赴各機關溝通協調，幸好因認識較多的朋友而無大礙，並能於極短的時間內完成檔案法子法 24 項，以及檔案管理作業手冊，同時大力培養教師種子部隊，除了舉辦巡迴教育訓練外，也委請政大圖檔所代訓。因管理重心在於「人」，為「求才」、「育才」、「留才」，個人時時勉勵同仁努力充實自己，鼓勵同仁攻讀碩士或博士學位，以迎接未來新的挑戰，也舉辦讀書會與設立知識建築；並同時加強宣導，「檔案社會化」以及「社會檔案化」的目標，如辦理檔案主題展，鼓勵各界前來檔案局參觀，由個人親自迎接、主持並解說。另外也出版檔案季刊及檔案小故事、創辦金檔獎與金質獎等。由於實施現代化檔案管理的作為，致更新部分檔案人員，由具有現代化檔案管理知能的人員所取代。

此外因為籌劃時期經費不足，但都將每一塊錢用在刀口上，加上行政院研考會適時予以支援，因而尚能勉強度過。也因為經費不足，



辦公場所難尋，係採先租（1年）後新購，但要新購卻無足夠的購買經費，因此個人轉向國防部洽購當時並未使用的營舍，總共面積有6百多坪（即位於臺北市伊通街的檔案局前辦公廳舍，目前為檔案局電子文書檔案服務中心），共花費新臺幣2億元，雖然當時很多人不贊同，但經個人再三溝通協調，最後終獲圓滿解決，當時的做法，係基於中長期理財的觀點考量，亦即做為未來興建辦公場所的籌碼，如今似乎已顯現效果。

闢建國家檔案館是個人最大的願望，惟土地的取得將是個非常重要的問題，經個人與全體同仁積極努力下，終於找到位於新北市林口區文化路附近，面積近萬坪，其中6千多坪屬臺北縣政府（現新北市政府）土地，3千多坪為國防部所有，全部業已談妥，此間司法院臨時決定亦要在此地蓋法庭，但是後來又說不再使用該土地，當時正巧選舉過後，臺北縣縣長易人，就將該6千坪土地收回，於是現在僅剩國防部所擁有的3千多坪土地，雖然面積較小，但還是可以蓋一座現代化的國家檔案館，於此盼望檔案局能夠儘速著手辦理，免得夜長夢多，又再失去該塊土地，那將是多麼的可惜。國家檔案館無法興建完妥，這是個人任職檔案局十年中最大的遺憾。

（二）檔案局十年的榮耀事件

答：驕傲或滿意不敢當，縱有亦是大家共同努力的結果，但值得回憶的倒有下列幾點：制定「檔案管理局組織條例」，並在短短幾個月內獲得立法院三讀通過；建立一套全國統一標準的檔案管理制度；激發政府機關對檔案事業的重視，並予以支持；培育許多檔案管理人才，部分同仁高升至其他機關都有相當傑出的表現，如國史館臺灣文獻館館長等等；致力

於營造一個優美的辦公場所，尤其綠美化更是受到高度的肯定；創設金檔獎、金質獎與出版檔案季刊及檔案小故事；獲得全國行政機關第一個資訊安全ISO27001認證成功；引導民間團體參與現代化檔案管理制度的建立，例如農會、宗教界等。

（三）地方縣史館的功能

答：地方縣史館都是在檔案法公布實施前的名稱，既然檔案法已公布實施，個人認為應回歸檔案法的精神與內涵，建議將地方縣史館修改為「○○縣檔案與歷史館」或「○○縣文獻館」，同時在每一大縣市或鄰近縣市合設成立地方公共檔案館，並且在東、南、西、北縣市間成立中間國家檔案館，而在中央成立國家檔案館，構成檔案館網，如此不但能將有限的資源做充分的分配利用，亦可便利檔案使用者的運用。

二、檔案局與檔案管理

（一）新的行政隸屬與展望

答：既然行政院決定檔案局要隸屬於國家發展委員會，依規定應在上面冠上國家發展委員會，那是無庸質疑。至於檔案局為何要隸屬於國家發展委員會，期間有一段歷史。當初決定檔案局隸屬行政院研考會，係暫時性的作為，俟將來政府組織再造時，再一併列入檢討。爾後當行政院在進行規劃政府組織再造時，檔案局如何隸屬的問題，個人曾多次參與討論，當時參與者意見係朝隸屬於行政院或文化部。惟因行政院研考會長官強烈主張行政院底下不應有獨立附屬機關，因而只能以隸屬於文化部的方向進行討論，結果因受限於文化部底下附屬機關的數量，致使檔案局僅能依附於行政院研考會，最後一起併入國家發展委員會。當時個



人的感受，此項決定似乎較少從檔案管理的戰略性考量。如果要論其戰略的意義，個人認為國家發展委員會的主要職責是規劃國家發展計畫，檔案局可提供豐富的檔案知識，使規劃的計畫在「鑑古知今」的情境下更為可行，且在執行上當可減少障礙。此外，為清楚表示「檔案管理局」的定位，建議將其名稱修改為「國家檔案局」，相信它的角色與功能一定更為明確。

（二）檔案局的發展趨勢

答：個人認為有下列幾點：首先要專業化，應具備現代化的管理理念與作為，檔案人員必須擁有充分的專業知能；其次是國際化，要參與國際性檔案專業組織的活動，拓展國際合作與交流；第三要知識化，檔案管理應符合知識經濟時代的作為，同時要從「主題、需求以及整體」出發，制定檔案知識的開發策略；第四要標準化，檔案管理人員需要瞭解檔案工作標準化的意涵，遵從檔案工作「簡明化、統一化、系列化、通用化、典型化、規格化」的標準化原則；第五要科技化，就是要學會應用現代化科技設備輔助管理，並同時滿足：需求標準化、設備現代化、設備配套化、監控自動化、人員專業化、設備資訊化、維護程序化的標準原則，並於此基礎上推展檔案資訊化，如檔案資訊系統網絡化、國際化、標準化，同時加強資訊安全系統管理。

（三）典藏檔案的功用

答：關於檔案是否准許使用者調閱運用，時常造成許多困擾。個人覺得典藏檔案的主要目的就是要提供給大眾運用，否則就失掉其典藏的意義，但為顧及「隱私權」與「智慧財產權」的問題，當使用者前來調閱檔案時，有時會受到限制，其中以政治性檔案最多。因

此，常發生許多不愉快的情事，甚至告到司法單位，其間雖然研究列出一些原則，作為准駁的依據，但還是無法獲得全面的解決。因為它常涉及有關法規、經驗與價值的判斷，所以在這方面有待加強。此外，加強同仁實戰的溝通協調以及說話的藝術，當可減少許多不必要的摩擦。

個人在檔案局工作的 10 年中，所面對的困擾，說起來非常之多，以上所述只不過是幾點較為重大的問題而已，說真的相當心酸，只是外人不知道而已。同仁在辦公廳累倒，拋開許多家務事，外界的期待、誤解與責問，我們全部都接受及感謝，身為檔案局的負責人，有時真是有如針刺心的痛苦，不過這一切相信歷史會還其公道。為免影響同仁的心情及健康，個人不斷地透過走動式管理的手法，瞭解同仁的問題，努力謀求解決，同時亦利用例假日親赴同仁家中拜訪，以建立更深厚的工作情感。此外，亦創辦各種社團，諸如園藝社、氣功社等等，以及假日的戶外活動，以增加同仁的工作興趣與健康。又常利用檔案局內部寬大的走道，辦理外燴的餐會，其表演活動均由同仁自行規劃設計，盡情演出，以塑造我們都是一家人的感受，憶起這段往事，也是相當愉快的時光，雖然個人現在已經退休了，可是「檔案管理局」在我心目中永遠是我的家，過去相處的「同仁」永遠是我的兄弟姊妹，我永遠懷念他們！感謝他們！

三、未來的發展趨勢

（一）檔案人員與經費精簡及因應之道

答：有關人事經費問題，環觀許多先進國家都有此現象發生，尤其目前我國正在推動政府組織再造之際，似乎顯得特別嚴重，為解決



此項問題，個人初步看法，認為有下列幾點做法可稍加彌補。

第一，塑造檔案管理人員刻苦耐勞、熱誠、耐心服務精神、不計名利的心態；第二，加強各級主管對檔案管理的重視與支持；第三，檔案管理單位應拋棄本位主義的心態，展現檔案是「公有財」，而非「私有財」的正確觀念與作為；第四，努力增進檔案管理人員的知能，以因應快速變遷環境的挑戰；第五，對於檔案管理人員的「精簡」，應採取「該增則增」，而非「一昧減少」，這才是真正符合「精簡」的精神；第六，積極連接國內、外檔案館的網路，以迎 Web3.0 時代的來臨；第七，澈底評估各項檔案作業流程的「價值」，大力從事檔案作業流程的再造，以達「精實」的境界；第八，引進現代化的科技，採用自動化的技術，尤其是資訊科技，如無線射頻辨識系統（Radio Frequency Identification，簡稱 RFID）、雲端技術，以及物流管理作業的應用等等；第九，成立檔案管理基金社團，無論是由民間或政府出資組成皆可，此種互助、互惠的作為，將可協助解決檔案管理人員在工作上所面臨的人事或經費問題，如收購私人檔案等等。

（二）檔案鑑定師的需求

答：這個問題個人初步的看法，我認為只要把握一些檔案篩選的基本原則與其機制，當可舒緩，並予以解決，缺乏檔案鑑定師的現象與問題目前似乎沒有想像中那麼嚴重。首先要制定檔案篩選原則，符合目標性、發展性、歷史性、整體性、關聯性、久遠性、代表性、需求性等原則；其次要建立篩選機制，制定篩選標準，並成立篩選小組，小組成員應由不同年代的專家學者組成（其中應包括各 1 位的檔案

與歷史專家學者）；第三要設計標準化的工作流程；第四要建立全面的書面紀錄。在篩選的過程中，選擇專家學者當然是最重要的一環，如果能夠建立「證照制度」當然更好，不過個人認為建立「檔案保護師」的證照制度應為當務之急的工作，例如裱褙師或修復師之檢定證照的發放。

參、給未來有志於從事檔案研究的後輩建言

您認為 1 名優秀的檔案管理人員，應抱持著何種態度和技能來面對未來的挑戰呢？

答：個人初步的看法，認為作為 1 名優秀的檔案管理人員，首先應充實檔案專業知能，吸收資訊科技或其他科技的知識或常識；並積極增進社會科學的知識，如歷史學、政治制度史、世界史或文明史。此外，還要充實如管理學、行銷學、公共關係等管理知識；加強外語能力，以利檔案管理工作；加強檔案實戰作業。同時應積極塑造檔案管理人員的專業倫理，以及將從事檔案管理工作作為志業。

肆、結語

作者們這次有幸訪問到陳士伯先生，先生過去從不接受個人的專訪，但這次因愛惜學生的心，破例答應。而當天的忐忑，在老師的親和自在下我們化為聽書的觀眾，為老師五事七情的謀略擊節不已。農忙助割時的甘苦；以為沒有考上大學感到打擊，後經姐姐打電話回來告知考上國立臺灣大學的快樂；對檔案局成立、人才輩出及檔案法通過的驕傲；母親去世的為人子的哀慚，到對於現今要培養人才的使命感，我們隱然看到 1 位長者在中華民國的知識管理發展史中，留下大俠般壯麗的身影。