

# 從金檔獎參獎經驗談檔案管理應用在實務上的精進作為與政府服務績效的提升

A Discussion of the Improvement of Archival Services Efficiency and the Promotion of Governmental Service Performance: the Experiences of Participation in Archives Management Quality Award

馬惠達 Ma, Whei-Da

交通部觀光局阿里山國家風景區管理處處長

Director, Alishan National Scenic Area Administration, Tourism Bureau, Ministry of Transportation and Communications

交通部觀光局阿里山國家風景區管理處（以下簡稱本處）很榮幸獲得民國（以下同）104年第13屆機關檔案管理金檔獎，並代表得獎機關致詞，我謹代表所有參賽機關，感謝主辦單位及所有評審委員對這次獲獎單位的努力給予肯定，也期待透過金檔獎，強化政府機關對檔案管理的重視，並期待機關對檔案的加值應用能有更精進的作為，讓政府為民服務的績效能更加提升。

## 壹、金檔獎參獎的心路歷程

### 一、參獎的信念

～參獎的信念，來自機關對檔案的重視與為民服務績效的執著～

本處是一個創處14年的新興機關，沒有長久的歷史，卻記載了璀璨豐富的觀光發展記憶；相較於歷史悠久的老機關，本處「麻雀雖小，五臟俱全」，沒有大機關的眾多人力，卻凝聚了許多同仁的智慧與經驗結晶，憑著一股全力以赴的拼勁，秉持著一個至高的信念——「讓全國見證肯定本處擁有把檔案管理工作做到盡善盡美的能力」，我們要參與金檔獎，一切跟自己挑戰。

### 二、參獎與得獎的心路歷程

～參獎，就是要圓一個機關登場表現的機會，檔

管成果的花朵要在這裡綻放～

「羅馬不是一天造成的！」，沒有長久以來同仁依據「機關檔案管理作業手冊」遵循作業守則的每一道程序，不會有合乎金檔獎評審項目的傑出成果，多年來在交通部、觀光局的督導以及檔案管理局的專業指導下，經過同仁齊心努力的整理與製作，以及透過觀摩學習與策展，不論檔案管理規劃與培訓、立案編目、檔案鑑定與清理、檔案保管與庫房設施、檔案應用、文書作業資訊化等成果逐漸彙整成冊，一一呈現在金檔獎評審委員眼前，一路走來的心路歷程，是歡笑與淚水的交織。

～獲獎，源於夢想、始於行動、決於堅持～

我們有一個夢——「獲得金檔獎肯定的夢」；自決定參獎的那一刻起，我們整整花了2年以上的時間準備，希望在有限的人力下，運用最少的經費，發揮最大的效益；參獎過程，我們克服了臨時辦公室的環境惡劣，利用搬遷至新辦公室的機會整理檔案庫房，也為參獎作準備；我們也舉辦了一系列的檔案展覽，讓民眾及遊客認識機關的發展歷史與阿里山的美景，也訂定了檔案管理計畫與規定，讓機關同仁有所依循，我們也歷經標竿學習，向得獎機關觀摩，一切以堅忍不拔的毅力作為後盾。



圖 1. 牆面上懸掛檔案管理標語

資料來源：作者提供。

## 貳、機關對檔案應有的思維

～檔案管理的工作，沒有最好，只有更好，一切以「比過去更好」為目標邁進～

### 一、檔案管理觀念的灌輸

～檔案管理工作，從灌輸觀念開始；不覺得檔案重要，就不會想把檔案管理的工作做好～

要做好檔案管理工作，就要先灌輸同仁正確的檔案管理觀念，建立檔案管理的各項基本功，打從心底把檔案管理的工作做好，如辦理教育訓練或張貼「檔案管理標語」（如圖 1），就是最實務的觀念灌輸，透過訓練方式深植檔案管理正確知識；而標語，就是檔案管理認知的指導信念，機關要對檔案管理產生莫大的執行力，就是要讓這些標語精準地深植於機關每一位成員的內心，組織成共同的價值觀與任事精神，才是傳遞做好檔案管理工作的無形力量。

### 二、檔案的種類與發想

～眾人未曾想到的「檔案」，是無形的珍寶，也是別具匠心的關鍵～

檔案的種類除了眾所皆知的公文書外，尚包括圖片、照片、錄影音、光碟、書籍、刊物、手札、海報、電腦處理資料等類別，然而，就機關內部、甚至參與金檔獎的機關而言，能否從以上的檔案做出吸睛的加值與推廣應用，甚至尋覓

「未曾想到的檔案」、「被眾人遺忘的檔案」，更亟待政府各界及參獎機關去努力，這些未曾想到或被遺忘的檔案，正是參賽機關需要絞盡腦汁、出奇致勝的發想所在，也是檔案種類無所不在的特色，只是在於你注意到「它」了嗎？

發展觀光是阿里山國家風景區管理處的業務職掌，鄒族原住民文化是吸引觀光客前來的重要文史觀光資源，「鄒族耆老」背負著鄒族文化的傳承，也是鄒族原住民文化的活字典，鄒族的文化傳統需要藉由他們傳承下去，透過他們表演祭儀、敘說鄒族先人傳統文化，是鄒族的活歷史，也是活字典，更是我們展現出來的「活檔案」（如圖 2）。



圖 2. 鄒族耆老現身說明神話故事內容

資料來源：作者提供。

### 三、檔案的運用與政府績效

～檔案如果只有機關自己才看得到，就失去了廣泛應用的價值；越是需要珍藏的檔案，越是需要民眾來品味；檔案運用得宜，政府服務民眾的績效更能顯著提升～

檔案的運用關係著政府的績效，政府是人民的公僕，站在為民服務的基本立場，民眾對於檔案有使用的需求，就應方便民眾使用，如果我們對檔案的運用有任何缺點，歡迎別人提出指正，如此對於檔案運用才能精益求精。

去(104)年12月臺灣在英國開放知識基金會的全球資料開放調查評比中獲得第一名，馬總統數度在公開場合及今年的元旦文告提起，這項政府資料開放的佳績顯然獲得了肯定，同樣的，檔案的管理與開放運用(包括檔案加值推廣、民眾申請應用、檔案資訊公開、檔案展覽等)，不僅為機關內部運作的基石，更是民眾認識機關服務很重要的媒介，檔案運用的功能得以發揮，為民服務的績效必然提升。

### 參、檔案管理作業的理念與實務上的精進作為

～檔案管理工作要訣，就是「把事情變簡單」、「重視細節」～

「天下難事，必作於易，天下大事，必作於細」；本處同仁進行檔案管理工作，並不會把檔案工作「複雜化」，恰恰相反是把檔案管理工作流程簡單化，而簡化的最佳方法就是「抓重點」、「縮短流程」、「注重細節」，「小事成就大事，細節成就完美」，就是這個道理。

#### 一、工作流程之改善

～工作流程有兩大觀念——簡化與標準化；可以簡化的就簡化，該有標準的就標準化～

檔案管理業務細節繁雜，並應符合檔案管理法規及各項檔案管理標準作業流程，因此，本處除陸續訂定標準作業規範，使檔管作業儘速趨於標準化，供同仁有所遵循外，亦思索有無可以縮短工作流程的方式(如圖3)。透過內部檢討讓流程得以簡化，甚至修正原有的標準化內部流程，檢討提出整合機要文件傳遞封套與機密檔案專用封套的做法，就是個例子。將傳遞封與歸檔專用封套整合，由二個封套減為一個，除可簡化作業流程外，還可節省公帑，提升行政效率(如圖4)。

公務機關的每位員工在平日辦理業務的過程及繁複的工作流程中，應秉持這樣的觀念、發揮創意的心思，思索有無可以縮短工作流程的方式，透過機關內部的檢討得以讓流程瘦身，甚至



圖 3. 檔案管理各項標準作業流程圖

資料來源：作者提供。



圖 4.  
整合後之機密檔案專用封套  
資料來源：作者提供。

修正原有的標準化內部流程，當上級或外界認同這樣的方式時，自然也會成為推廣學習的標的；總而言之，檔案管理工作是不斷地累積經驗，而作業理念的創意發揮更要無所不在。

## 二、抓重點

～每個階段的檔案管理工作，關鍵重點處要花最謹慎的心思及時間～

每個檔案管理工作，其作業程序都有重點，「檔案保存」的重點，在於檔案盒材質的選用、檔案的排架、整理與裝訂方式及依庫房環境需求，建置各項設施及庫房安全的維護等；「檔案立案編目」的重點，在於有無落實檔案分類，同仁應依分類號確實填寫，檔管人員落實檔案整理；「檔案鑑定」的工作重點，在於評估檔案價值，作為清理決策之參考，對於有疑慮或年代久遠無法判定保存年限檔案，可邀集會議進行討論；「檔案清理」的重點，在於促進檔案開放利用，提升檔案管理效益。每道作業程序的關鍵重點處，都是站在第一線上的同仁要花心思去審慎思量的地方。

## 三、細節的注重

～金檔獎的評審項目琳瑯滿目，能將細節做好的關鍵在於檔管人員的「心」～

### （一）檔案保管與庫房設施

～除了科學與安全的環境外，更要用縝密的心思檢視庫房的每一處角落；即使是塵封的檔案室，也要用信念拂去覆蓋在文書上的塵埃～

除了硬體面的設施外，最重要的軟體，就是檔管人員細膩的「心」，定期地作以下步驟的檢視：

1. 室內溫溼度符合規定，由專人每日檢視各項設備運作情形並記載陳核。
2. 電子媒體檔案分區存放，設簿登記且清楚標示，並定期清查及轉製。
3. 善用顏色管理，依卷夾背脊分類號第一個數字區分不同顏色，方便辨識及管理；檔案架櫃外側及內側各層隔板分別標示檔號存放範圍。
4. 注重庫房安全性，定期安排教育訓練及災害演練。

### （二）檔案立案編目的處理

～立案編目就像烹飪，每一道食材都要嚴選分類，每一樣放入的先後順序及時間要對，不能混淆～

立案編目作業係為日後方便搜尋，故在歸檔時須填好正確分類號，方便檔管人員後續整理作業；換個比喻，立案編目，就是用「烹飪」的精神，檢視有沒有做好以下的步驟：「分類食材置放位置」、「放入烹飪之順序時間」、「讓大家得以享用」；而「填入正確分類號」，就是在提升同仁的「刀工烹調技術」，本處近年來均朝這樣的目標，透過宣導教育同仁做好分類歸檔的基本功。

### （三）文書與檔案作業資訊化

～資訊是要傳遞給大眾知道的，機關內部或民眾都找不到，資訊就沒有發揮傳達的效用～

機關內部的公文系統，除了要有基本的檔管功能（包括檔案查詢、點收、立案編目、檢調、銷毀、清理、移轉、目錄彙送、檔案掃描等各項作業）外，更要通過國家驗證；本處在 97 年底即已實施線上簽核作業，並於 103 年 5 月與觀光局完成系統整併，即「對上」系統已有垂直整合的功能；「對外」要能發揮傳遞資訊的效用，本處資訊系統對外提供方便民眾查詢應用之功能，併同本處

網站提供旅遊活動資訊，澈底發揮資訊傳達的效用；此外，資訊作業安全性尤為重要，本處除定期進行檔案資料備份外，亦積極地實施災害復原演練，以強化資訊安全的管理維護。

## 肆、檔案應用的實務效益與政府服務績效——本處經驗談

～檔案管理的作為，是智慧與經驗的結晶，創意的發揮要無所不在；檔案應用的層面，是無限可能的想像～

### 一、檔案在機關內部運用的重要性——從本處觀光發展經驗談起

～過去的政策未來是否需要調整，過去的建設未來是否要改變，一切都要先追尋過去的檔案；檔案保存的完整，是奠定機關發展方向是否順利的基礎～

#### (一)機關發展歷程的追溯與未來方向的調整

本處轄管大阿里山地區，而阿里山素來以「森林、鐵路、雲海、日出、晚霞」五奇聞名遠播，轄內景點眾多，本

處並以「打造阿里山成為國際級之高山渡假區」作為觀光發展政策目標，並配合目標規劃建設許多遊客服務設施（如登山步道、觀景台、遊憩設施、遊客服務資訊站、公廁、停車場等），也結合了許多觀光資源（如原住民文化、生態旅遊、歷史人文、地方產業等）推廣阿里山景點，然而，觀光發展的規劃方向與建設，需隨著時間、政策、社會及民眾需求而調整改變，我們從過去檢視遊客量等資料，將提升遊客量訂為績效目標，積極建設景點提升大眾旅遊遊客量，轉型調整為精緻、小眾旅遊的發展型態；也從過去遊客量提升的政策，轉型為服務品質提升的方向，沒有過去的檔案供我們檢視參考，未來的觀光政策發展方向不見得就可以順利地調整修正。

#### (二)觀光建設的基礎要以檔案為後盾

本處在平時辦理觀光發展業務，除了對於原有的觀光建設等相關設施進行營運使用與定期維護外，更需隨時檢視、調整、變更，故須以既有的檔案（包括開發計畫書圖、興辦事業計畫書圖、建築執照書圖、水土保持計畫書圖 等各類規劃設計書圖及同意許可函文），辦理後續的擴大、變更、修正、減作、廢止等作業，以因應當前法令的修改、民眾的需求或觀光政策的調整，這些工作，都必須調閱既有的計畫書圖做為後續辦理的依據，為了方便搜尋，本處建立了「阿里山國家風景區遊憩資源資訊系統」，將轄區的各項建設之規劃設計書圖檔案、地理資訊、設施巡查等功能整合在這套系統內，以方便同仁迅速取得所需的資料及檔案（如圖 5）。

98 年 8 月莫拉克颱風重創阿里山，本處轄區內許多重要景點遭受破壞，我們立即進行災後重建工作，並把「打造安全、生態、樂活、永續的國際級高山渡假區」作為新的觀光發展政策目標，災



圖 5. 檔案（各類規劃設計書圖）是阿里山管理處進行各項觀光設施建設之基礎後盾

資料來源：作者提供。



圖 6. 災後重建前

資料來源：作者提供。



圖 7. 設施重建完成

資料來源：作者提供。

後復建工作並以「景點設施修復——道路通到哪裡，景點就恢復到哪裡」及「災後產業重建——致力產業環境重建、產業輔導培訓與行銷推廣」為兩大主軸，阿里山的遊客人數從 99 年的 158 萬人次，100 年已提升至 320 萬人次，101 年更提升至 393 萬人次；莫拉克颱風災後阿里山的觀光景點重建能夠如此迅速展開及完成重建，除了行政院莫拉克颱風災後重建推動委員會及各部會的積極投入，民間慈善團體的援助外、這都要歸功於檔案保存的完整，做了最重要的後盾，歷經風災摧毀的設施，我們辦理重新規劃設計、需要修繕的部分進行設計變更、已毀損不堪使用的則辦理拆除、廢止，讓阿里山在莫拉克災後的觀光重建快速回復原有風貌，這都須歸功於有完整的規劃設計書圖檔案保存，這段風災重建史，本處亦留有紀錄片予以保存，並以檔案展珍藏展示（如圖 6、圖 7）。

## 二、機關檔案對外的靈活應用與服務——從民眾需求來檢視

～機關無時不刻在生產製造各類型的檔案，更難的是「要將這些檔案應用到業務上去，與民眾需求結合」，這就是機關創造為民服務績效最需靈活運用的基本功。～

### （一）民眾認識機關的最佳機會——檔案展

本處是發展觀光的機關，轄內擁有豐富的天然美景，近幾年二延坪山的琉璃光，更是各地攝影愛好者趨之若鶩之處；自 99 年度起，本處連續辦理 5 年各類主題攝影比賽，攝影作品放在網路上供民眾下載利用，103 年度攝影比賽得獎者中有位失聰美學家，以浪漫茶鄉獲得創意組金牌獎，受到媒體大肆報導。

莫拉克風災一度摧毀大阿里山地區觀光產業及設施，大家喜愛的螢火蟲都消失殆盡，棲地受到嚴重破壞，為了找回螢火蟲，本處與當地社區合作共同復育，經過一段時間的努力，轄內賞螢景點比以前更多，欣賞螢火蟲的人潮更勝以往；本處藉由檔案展，把本處轄內螢火蟲生態復育的過程作介紹，相關研究資料及螢火蟲的一生，搬至遊客面前，讓大家未上山賞螢前，就可先吸取相關資訊。

### （二）機關服務民眾「知」的最佳方式——檔案行銷

本處轄區涵蓋範圍廣大，為民服務的對象就是遊客，轄內景點須透過各種觀光行銷方式予以推廣，才能讓遊客認識阿里山、喜歡及願意來到阿里山旅遊、消費，觀光行銷的方式要格外靈活多元，以下就

是我們就民眾需求將檔案以靈活的行銷手段促進民眾「知」的服務：

#### 1. 建構觀光網站資訊平台

落實政府資訊公開、透明，本處於行政資訊網建置檔案應用專區，提供民眾最便捷、最快速的服務，透過網站可以看到我們提供檔案應用線上申請服務、檔案相關連結網站、檔案展特輯、檔案應用 Q&A 及相關出版品介紹；此外，為服務遊客，本處亦建置旅遊資訊網，供遊客了解轄區景點、交通資訊、住宿設施、定期活動……等內容，滿足遊客「知」的訊息。

#### 2. 設置遊客中心（站）提供旅遊資訊

旅遊摺頁、光碟、轄區導覽影片、書籍等，都是本處基於觀光行銷服務所製作的「檔案」，供遊客索取或販賣，這些檔案隨著遊客踏查景點、傳遞資訊，無形中，景點的知名度或熱絡程度就會跟著水漲船高，景點的知名度和遊客量提升，相對地也成就了政府致力觀光發展的績效。

#### (三)「在地檔案」的型塑

生態，是遊客會想要來阿里山旅遊的元素，生態文物標本的展示，就是重要的在地檔案；咖啡、茶葉是遊客會想要來阿里山消費的元素，茶葉展示、甚至泡茶師、咖啡業者就是重要的在地檔案；原住民文化，是遊客會想要來阿里山旅遊的元素，鄒族耆老與鄒族文物，也是重要的在地檔案；檔案可以與「生態」、「產業」、「人文」等元素結合，「檔案」是無限可能的想像，透過機關的型塑，將可發揮檔案的廣度與深度，並將檔案應用效益的發揮到淋漓盡致（如圖 8）。

#### (四) 檔案「藝術化」

「檔案可以拿來作展覽，同樣的，檔案也可以拿來作藝術。」本處轄內眾多美景照片，是珍貴的檔案資源，本處利用轄區精美的攝影照片，並運用蒙太奇（法語 Montage 的音譯，含有「組合」的意思）手法，將阿里山轄內精美風景照片組合拼湊成美景畫，這就是將檔案



圖 8. 標本也是檔案，供遊客欣賞

資料來源：作者提供。

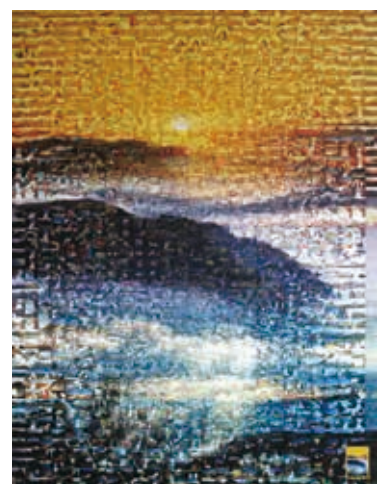


圖 9. 本處運用蒙太奇手法將豐富阿里山風景照剪接拼湊成雲海美景，呈現既震撼又驚豔的視覺享受，供遊客欣賞。

資料來源：作者提供。

做影像藝術的運用，讓民眾親臨本處，既觀賞美景，又欣賞藝術（如圖 9）。

## 伍、結語

金檔獎，它考驗一個機關團隊的細心、創新、整合、績效、成果、服務、資訊、應用、依法行政……等等的所有作為，也提供了機關表現政府績效的舞臺，過去我們不斷地宣導同仁用心看待檔案對政府的重要，也透過一次次的觀光行銷活動，向遊客宣傳本處轄區觀光景點檔案內容與申請應用的方式，在《檔案法》施行多年後的今日，機關更應以多元宏觀的角度審視機關內部的檔案管理應用成效，茲就本處參獎的經驗心得，與大家共勉分享如下：

### 一、用堅持與努力，維繫檔案的價值與應用

～用超越自我的心，來做好每一件事～

這是我們傳達給同仁的理念，也可以給有心要做好檔案管理工作的機關、甚至是有心要參與金檔獎的機關一個共勉，期待大家凝聚超越自我的信念，秉持努力和堅持以成就檔案管理的成果。

～檔案的價值，在於典藏珍貴的歷史記憶～

檔案是機關的日記，我們不僅要用心寫日記，也要用心保存維護日記；檔案也是機關的足跡，凡走過，必留下痕跡，希望大家別讓痕跡黯淡無光，要讓痕跡化為足以珍藏、展示、應用的瑰寶。

### 二、用創新與用心的思維，提升檔案在實務上的精進作為

～今日不用創新思維管理檔案，明日將被落伍的檔管作為拖累～

在社會鉅變的現代，政府的施政作為無時無刻不是隨著時代的進步在改變，我們應當以認真用心的心思，來創造每一份具有歷史意義的檔案，也應以專業與嚴謹的態度，廣納學習與效法他人，發揮「他山之石，可以攻錯」的精神，落實實務經驗的精進，在檔案管理的工作上，做出超越金檔獎的成就。

### 三、用為民服務的精神，提升政府檔案管理應用服務的績效

～政府績效的提升，在於腦裡的觀念和團隊執行力～

政府是為民服務的機器，檔案的應用普及與便民，不僅傳遞了人民的所需的訊息，亦增進了民眾知的無形力量；當機關體認檔案的功能及其影響力，以及機關團隊發揮執行力下，政府在檔案管理應用服務的績效就能顯著提升，期待大家未來在檔案管理的努力上，以為民服務的心，持之以恆地走下去。

我們都在寫歷史，檔案，就是我們留下的足跡。各機關的績效，一定可以由檔案呈現，也一定可以和檔管作最完美的結合。金檔獎參獎過程，是各機關自我提升及自我檢視的最佳契機，非常值得積極投入。