

第1章 計畫作業

1.1 範圍

中央與地方各級機關（以下簡稱各機關）基於檔案業務之推動及發展需要，參酌本機關資源能力及檔案業務規模，事先蒐集充分資料，進行內外環境分析及預測，設定具體目標，依據相關規定擬訂計畫，以引導業務前瞻發展，並爭取資源，包含研訂中長程個案計畫、年度計畫，以及計畫執行與評估等事項。

1.2 主要適用法令

- 1.2.1 預算法。
- 1.2.2 中央政府中程計畫預算編製辦法。
- 1.2.3 年度中央政府總預算編製辦法及手冊。
- 1.2.4 行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點。
- 1.2.5 行政院所屬各機關中程/年度施政計畫編審作業注意事項。
- 1.2.6 年度中央及地方政府預算籌編原則。
- 1.2.7 各地方政府中長程計畫作業（編審）要點（手冊）。
- 1.2.8 各地方政府中程/年度施政計畫編審要點（作業注意事項）。
- 1.2.9 縣（市）地方總預算編製作業手冊。

1.3 名詞定義

1.3.1 中程施政計畫

依據各機關中程施政目標，訂定期程為4年之綜合策略計畫。

1.3.2 中長程個案計畫

以業務功能別，依據中長程施政目標，訂定期程超過2年之個案計畫。各機關檔案管理如有訂定中長程個案計畫之需求者，應參考行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點及各地方政府所訂之相關規定辦理。

1.3.3 檔案管理中長程個案計畫

各機關推動檔案業務，依據各機關中程施政計畫，並配合環境分析與需求評估結果，選定優先發展課題，設定中長程目標與策略，訂定期程2年以上檔案管理之個案計畫。

1.3.4 檔案管理年度計畫

係指各機關為辦理檔案管理及應用推廣，依據檔案法第4條規定及檔案管理中長程個案計畫之分年績效目標，所訂定之當年度檔案管理計畫。

1.4 處理要領

各機關依檔案法規定、上級機關政策及考評要求、機關中程施政計畫，為推動檔案業務，於年度開始前，參酌檔案管理與應用現況、現行相關政策與方案成效檢討建議，進行環境情勢評析與需求評估，選定優先發展課題，設定具體中長程目標與發展策略，確定計畫年期，訂定檔案管理中長程個案計畫及分年實施計畫，配合編列資源需求，報請機關權責長官核定，以爭取所需預算資源；若有中程施政計畫或中長程個案計畫作業相關問題，請就近洽詢機關內綜合規劃或研考單位，依相關規定辦理。計畫作業流程，詳如圖1-1。

1.4.1 環境分析與需求評估

規劃檔案業務，應先調查、瞭解檔案管理與應用現況，檢討現行相關策略與業務成效，針對內外環境情勢及相關服務之差距進行評析，分析並確認所欲解決的問題與需求，選定優先發展課題，俾據以設定策略目標，研訂具體計畫。

1.4.1.1 調查、瞭解檔案管理及應用現況

研訂計畫前，應先調查、瞭解機關管有的檔案基本資訊與應用現況，例如：既有檔案目錄、檔案之類別、數量、媒體型式、保存年限、保存狀態、應用情形、檔案庫房設施狀況、資訊系統等資訊，並運用檔案管理及應用情形各項統計或調查資料，

作為環境情勢分析之基礎。

1.4.1.2 檢討現行相關政策與方案成效

應檢討現行檔案管理策略及作為之成效；訂有中長程個案計畫者應逐年檢討其績效；屬延續性計畫者，應詳細評估前期計畫績效；其評估結果應作為計畫研定之參考，相關作業要領可參考1.4.6。如有接受檔案局輔導與評鑑或上級機關考評，有關輔導或考評建議，應併同機關自評檢討結果供計畫規劃參考。另可參考業務屬性相近機關之績優檔案管理作為，進行標竿學習，供計畫研訂參考。

1.4.1.3 分析環境情勢及評估計畫需求

針對機關檔案業務，應進行環境情勢分析與需求評估，實施要領如下：

1. 環境情勢分析

- (1)就機關之整體內外環境情勢、組織與業務發展趨勢、檔案管理作業與應用現況、上級機關輔導與考評結果、作業成效評估結果，以及向檔案管理績優機關標竿學習之經驗，進行內在優勢與弱勢、外在機會與威脅之影響等策略態勢分析。
- (2)分析重點包括：「掌握外在環境，監測未來變遷情勢」、「確認最惡劣的發展情境」、「檢討既有策略或方案之推行成效」，「分析服務對象之背景、特質與所需服務」及「關鍵的需要與差距分析」；若屬延續性計畫，應評估前期計畫績效。
- (3)評估檔案風險，分析可能發生的風險項目及影響，並衡酌法令規章、業務要求、技術投入、財務收支等層面，找出需要管理的風險，並研提控管策略納入計畫，以避免或降低可能的衝擊。
- (4)比較現有及未來可能檔案業務之發展與策略績效目標間之

差距，界定未來可能面臨問題之內容、特性、範圍、程度、影響及變化趨勢，確認目標達成之障礙與所需因應措施，以進行必要之目標修正。

2. 需求評估

- (1) 應主動瞭解檔案服務對象的需求落差情形，或既有方案尚未能滿足的需求情形，以有效提供相關服務。評析重點包括：檔案管理環境情境與問題、服務需求之個人或群體，以及所需服務。藉由評估現有及期待狀況之差距程度，或資源供需之差距加以預測，可用問卷調查測知服務對象的偏好，分析計畫所欲滿足的需求及解決的問題，以確認相關目標群體及應提供何種服務方案。
- (2) 需求評估的重點包括：「需求的對象與數量」、「問題的類型與需要數量」、「需要的時間與優先順位」、「問題之嚴重程度、影響地區與規模」、「問題成因」、「問題之內容、型態、結構、分佈、範圍或密度與特性」、「方案之可用性、可及性及認知程度」、「相關服務狀況、整合及連續性，服務體系之提供是否適足」及「滿足特定服務需要之可用資源及其分配概況」。
- (3) 為蒐集檔案管理計畫需求評估資訊，可結合定性與定量方法，收集較佳的資料以利評估，採用檔案盤點、檔案工作紀錄分析、檔案管理定期調查統計、檔案管理諮詢及研討、焦點群體座談、檔案使用者需求調查統計、個別訪談、檔案管理作業自行檢核或上級督考、文獻分析、實地訪查、參訓或標竿學習、運用機關社群網路媒體、委託研究、建立民意信箱、評估既有檔案管理與服務系統之運作及方案執行成效等方法，以期發現最迫切的問題與需求。

1.4.1.4 選定優先發展課題

各機關依據檔案相關法令、檔案局政策規定應辦理檔案管理事

項與評鑑或輔導重點、上級機關輔導與考評建議、機關內整體作業需求及標竿學習重點，進行需求評估，預測推動檔案業務之資源需求，確認所欲解決的問題，選定相對重要且具迫切性之短、中、長期優先發展課題，以作為計畫規劃與資源分配之準據。

1.4.2 目標設定

應就1.4.1環境情勢及需求評估，評析各項檔案業務發展課題之優先順序、可動用資源、工作要項及達成目標之限制，確定計畫年期，具體描述特定期間內對特定目標群體所能達成數量化預期成果，運用不同的評估基準或標準，顯示對特定需要滿足預期貢獻之衡量，指出未來所欲達成的情境或希望改變的程度，及未來業務之努力焦點、執行特性或條件，以利計畫事前、事中及事後評估。

1.4.2.1 目標設定要領

有關計畫目標設定之要領包括：

1. 須由機關決策者、檔案服務對象及檔案管理工作人員共同參與，以建立共識。
2. 應依規劃實施策略，訂定具挑戰性之目標，說明所欲達成之目標狀態。
3. 以3至5項具體可行且簡明易懂之目標為宜，並敘述計畫服務之對象、範圍與數量，以及達成目標之限制。
4. 確立目標年期，指出何時達成目標，及獲致計畫成果。
5. 以需求為導向，選定目標群體。
6. 將目標轉化為容易衡量的評估基準及可達成之預期成果。
7. 配合機關之職掌、任務、特性、核心價值與願景策略，並與未來發展問題與機會彼此關連。
8. 能引導資源利用之優先順位。

1.4.2.2 計畫目標評估基準設定要領

評估基準，為計畫目標之具體屬性或特徵之評估指標，作為替選策略或方案相對評比及其目標達成程度衡量之依據；標準，則指評估基準所欲達成的特定水準，可設定為「某二數值之間」、「某一數值之上」或「某一數值之下」。有關計畫評估基準之設定要領如次：

1. 應能顯示計畫服務、操作特性、對於環境現況及目標群體行為之預期改變、影響與需要滿足程度。除成本、效益之衡量項目，亦應考量效果及影響（含環境影響）的評估基準。
2. 兼顧質與量之成效衡量項目。
3. 配合計畫特性及決策焦點，設定計畫參與者可達成的衡量基準。
4. 衡量指標應兼顧主、客觀評估基準。

1.4.3 研訂檔案管理中長程個案計畫

各機關推動檔案業務，應根據1.4.1環境分析與需求評估結果，以及選定之優先發展課題，確定計畫年期，設定中長程目標與策略，研擬計畫，依規定報核實施，並配合預算情形分年訂定年度檔案管理計畫，落實執行。

1.4.3.1 各機關依評估結果訂定推動檔案管理業務之中長程策略目標後，應爭取納入機關中程施政計畫，俾依據中程施政計畫有關檔案管理業務之施政綱要，研擬檔案管理中長程個案計畫報核；未實施中程施政計畫制度之機關，則依評估結果確立檔案業務推展目標後，研訂檔案管理中長程個案計畫報核。

1.4.3.2 研訂檔案管理中長程個案計畫，應釐清計畫屬性，確定是整合相關檔案管理事項或僅為特定事項之計畫，並確定計畫年期。有關計畫內容要項及研擬要領分述如次：

1. 環境情勢及優先發展課題分析：應依1.4.1之實施要領進行分析與評估，並選定優先發展課題。

2. 目標設定：

- (1) 首先，應依1.4.2進行計畫目標設定，以清楚界定目標、管理進度、標竿比較、均衡發展。
- (2) 其次，將計畫目標轉化為具體、容易衡量之預期績效指標及評估基準，在訂定績效指標時，應掌握以下原則：
 - ① 相關性：績效指標應充分反應目標達成情況。
 - ② 經濟性：確認衡量的資料容易取得。
 - ③ 明確性：評估基準應明確且容易瞭解，以利計畫各級成員均能清楚理解。
 - ④ 有限性：以執行事項的重要性擇定績效指標，避免指標過多。
 - ⑤ 可行性：務實訂定績效指標，以落實達成。
 - ⑥ 機動性：因應計畫執行過程之變動性，應檢視環境改變及工作進展是否符合預期，適時調整績效指標。

3. 執行策略及方法：宜配合計畫目標敘明擬推動之主要工作項目、分期（年）執行策略、執行步驟（方法）與分工，其中執行步驟（方法）亦即「分期（年）實施計畫」。

4. 期程與資源需求：

- (1) 說明計畫執行所需期程。
- (2) 說明計畫執行所需各類資源。
- (3) 說明經費來源、計畫總成本及各類用途別費用之估算方式，顯示相關單價、單位、數量及合計數，並以「計算總成本」觀念，估計計畫執行所需相關經常門及資本門支出。
- (4) 有關經費需求，宜反映各項「用途別預算科目」未來各年度經費需求及計畫總經費需求，執行中之計畫亦應列出以

前年度已列預（概）算累計數，並註明相關年度預（概）算數。計畫經費若由數個機關共同分擔者，宜註明分擔方式。

5. 敘明預期效果與影響。

1.4.4 辦理年度概算作業

機關於編訂年度計畫及概算時，宜配合將下年度檔案管理工作擬推動目標與重點，列入機關年度施政目標與重點，以利爭取所需資源。

1.4.5 研訂年度計畫

1.4.5.1 各機關編訂年度計畫前，宜先衡酌是否已訂定中程施政計畫或檔案管理中長程個案計畫：

1. 已訂有中程施政計畫或檔案管理中長程個案計畫之機關，應依據該等計畫所定分年目標、策略及概算，研訂年度計畫報請機關權責長官或上級機關核定後實施。
2. 尚未訂有中程施政計畫或檔案管理中長程個案計畫之機關，應就其檔案業務環境及資源需求，依據1.4.1進行評估分析，評量各項檔案管理業務發展之優先順序及可動用資源，確立檔案管理業務之年度推展重點、策略及績效目標，研訂年度計畫報核。

1.4.5.2 年度計畫研擬要領，包括：

1. 年度計畫應配合中程施政計畫或檔案管理中長程個案計畫之分年目標與實施要項，並反映整體待解決問題之優先處理重點，結合法定預算，辦理年度檔案業務重點工作。
2. 如為中程施政計畫或檔案管理中長程個案計畫內賡續執行之業務，宜扼要檢討前一年度檔案管理實施狀況與成果概述，包括績效目標達成情形分析，以及上級機關輔導與考評建議，俾供計畫決策參考。
3. 年度計畫內容應包括：計畫依據、年度計畫目標（含年度檔

案管理績效目標與衡量指標)、實施策略與分工(含檔案管理業務重要推動項目及實施內容)、計畫需求資源(含人力、經費預算)、預期效果。

1.4.6 計畫執行、管理與修訂

各機關檔案管理規劃應依據不同的需求、業務及資源規模，選擇適用的計畫類型，訂定具體檔案管理計畫目標、實施內容與期程，透過機關內之行政程序與政策宣達管道，讓機關全員體認檔案管理責任，進而形成共識，依計畫實施內容與分工執行並運用書面、會報等方式追蹤管考，定期檢視各項工作各階段的工作進度，查檢計畫執行情形與成效，適時修訂計畫並研提成果報告，簽報機關首長，以促使計畫如期如質達成目標。

1.4.6.1 計畫管考

依整體計畫時程與工作項目之繁簡擇定計畫管考期程，管考頻率避免過於密集，年度計畫得按「季」、中程計畫得按「年」進行管考；管考相關資料應留下紀錄，以作為後續檢討的依據。

1.4.6.2 計畫執行期中評估

根據核定之檔案管理中長程個案計畫及年度計畫，應定期查檢計畫執行情形實施期中評估，並據以作為計畫修訂之依據。有關實施要領如下：

1. 應先確認評估計畫目標與方案規劃之理念假設，予以概念化，包括：規劃過程、標的群體、目標、方案結構、計畫內容、活動、資源利用合理性及執行時序之安排等重點，並進行既有方案描述。
2. 檢討計畫原定實施內容之執行進度、方法、分工、溝通宣導、資源分配利用、協調機制與過程、評估過程與監視機制等，是否達成原定目標；同時，對於計畫期末評估所關切的評估問題與指標，進行資料之初步蒐集與評估，確認關鍵執

行、評估問題及資料蒐集方式，整理執行經驗。

3. 可整合運用執行調查（operational survey）、參與者面談、文獻分析（file review）及專家小組研討等方法；評估資訊可透過內部管理、外部執行機構與顧客群體等途徑取得，以提出計畫期中修正、執行監視、期末評估問題及資料蒐集方式之相關策略性建議。
4. 應根據蒐集所得評估資訊，參照計畫衡量指標，定期進行平時查檢執行情形與作業進度；並應對查檢結果，隨時檢討，採取必要之改進措施；必要時，並得修正計畫目標。

1.4.6.3 計畫成效評估

為瞭解檔案管理計畫推動情形及執行成效，應訂定計畫績效衡量指標，定期辦理成效評估，必要時得由機關權責長官組成評估小組負責推動辦理。有關計畫成效評估實施要領如下：

1. 各機關應對檔案管理計畫之推動，就其執行過程及作業成效，自行評估，其結果應以具體數值或文字呈現，並記錄評析結果，以瞭解實際成效。評析之執行，必要時得邀集上級機關、檔案局、相關機關或學者專家共同參與。評析重點應包含下列各項：
 - (1) 檔案管理規劃與執行過程檢核要項契合之情形。
 - (2) 達成計畫績效衡量指標之程度。
 - (3) 達成計畫目標及成效所採取之措施、努力與成本支出。
 - (4) 未能達成目標或作業成效之原因檢討。
2. 計畫期滿或執行完竣後，應進行全面執行成果之總結與評量，檢討計畫目標是否真正達成，有無待檢討改進之處，並分析其原因，報請機關權責長官核閱，其中未完成或建議改進事項，應作為研訂後續計畫之參考。
3. 期末評估主要採檔案使用者問卷調查或面談檔案服務滿意度調查、統計分析、檔案管理作業檢核、檔案目錄抽樣檢視

（例如檢視編目品質）、檔案內容分析（例如評估檔案蒐集或鑑定結果）、檔案應用准駁分析（例如評估便民改進措施）、既有方案評估及策略檢討等方法，並可就計畫執行前、後進行必要的比較。

4. 期末評估報告內容要項，可包括：前言、評估發現、改進建議及替選方案。其中前言內容，重點包含：評估背景、問題界定、相關計畫規劃經過、簡介及評估方法概述。
5. 如有將風險管控措施納入計畫執行者，應審查該措施是否確實執行、是否有新增風險項目，並檢討確保其有效性。

1.4.6.4 資訊回饋與檢討修訂

1. 各機關應依計畫執行期中評估結果，檢討原定目標與計畫內容之妥適性，必要時，應辦理計畫修訂作業；計畫成效評估結果，則可提供作為下一階段或相關計畫研訂之參考。
2. 如有必要修正調整計畫應簽報機關權責長官核准。修正內容重點包括：
 - (1) 環境變遷檢討。
 - (2) 需求重新評估。
 - (3) 計畫與預算執行檢討。
 - (4) 計畫修正理由說明。
 - (5) 修正目標、實施內容與資源需求。

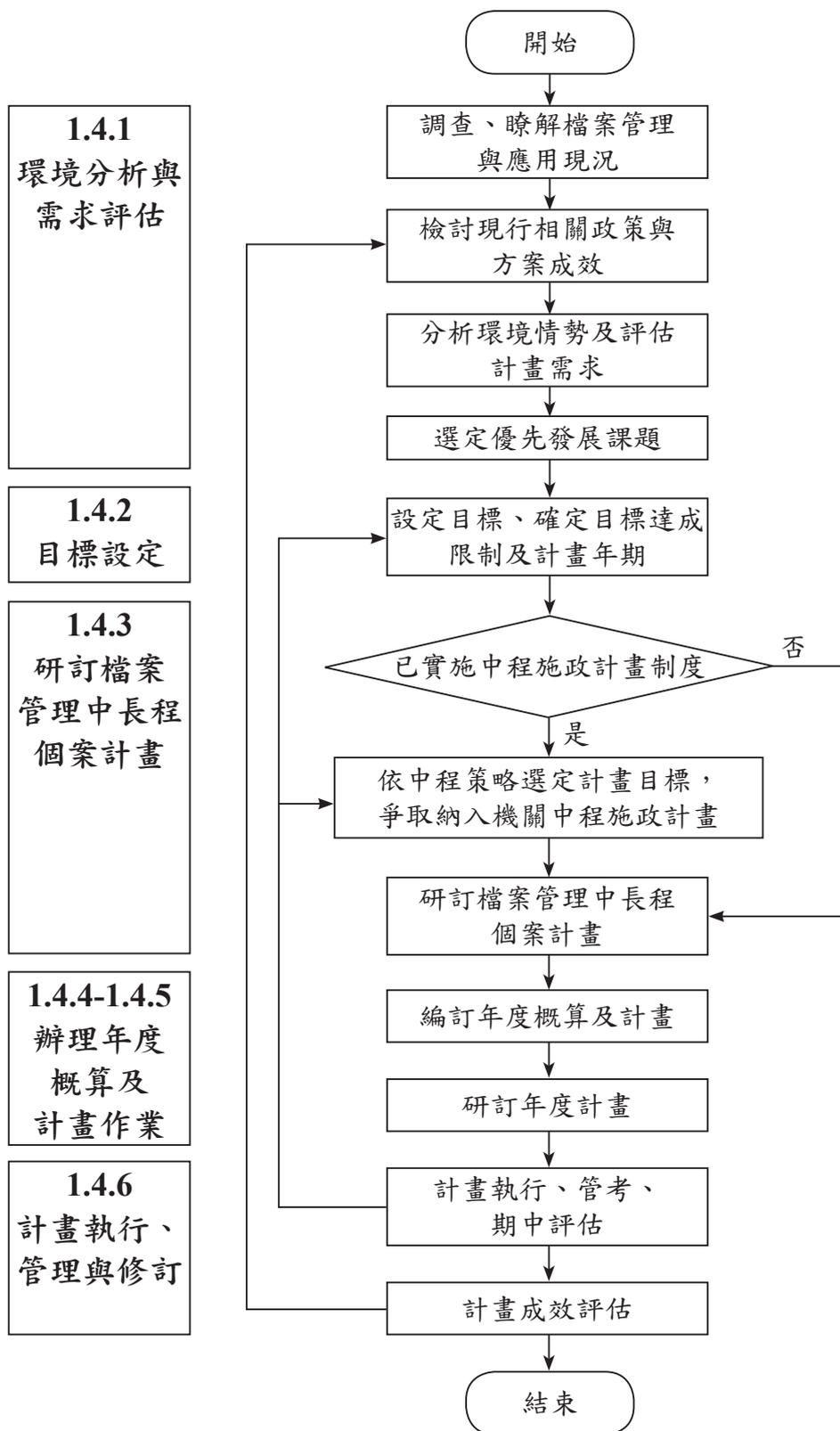


圖1-1 計畫作業流程