

檔案管理計畫個案研析

課程大綱

壹、計畫體系與策略性立案

貳、方案規劃之意義、類型與內容

參、方案規劃分析重點

肆、方案規劃設計要領及其與評估之關係

伍、優良方案應具備的要件

陸、新興方案之規劃分析與事前評估

柒、機關「目標設定」與「策略性立案」案例
---以美國教育部為例

捌、進行事中及事後評估，有效結合方案執行、決策
與成果管理

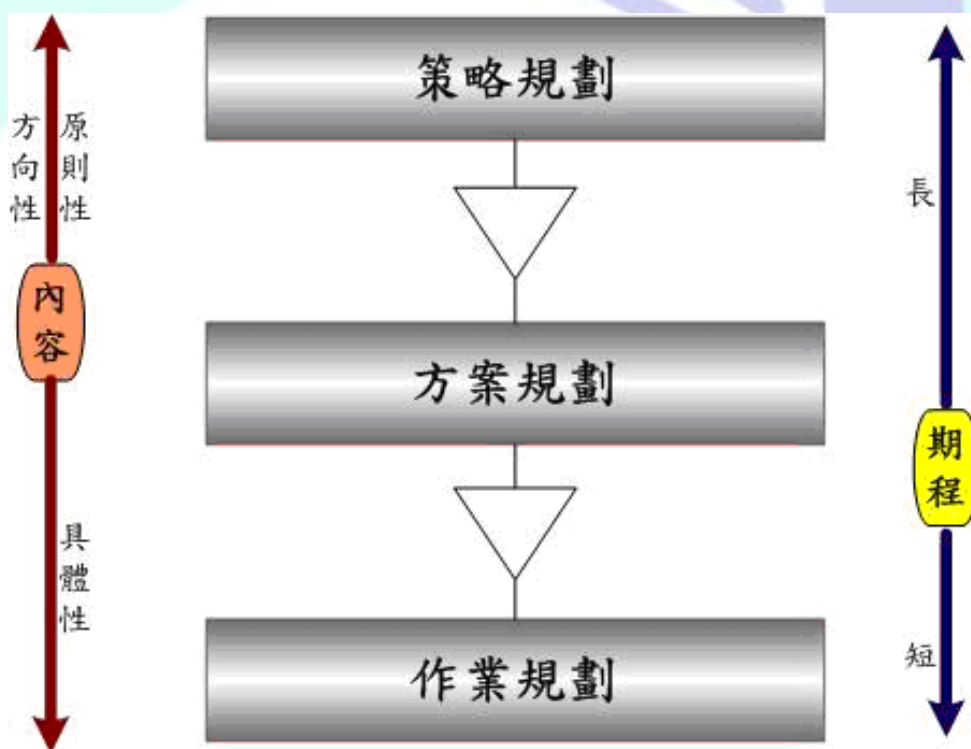
附件

- 一、國家檔案永續典藏與多元服務(100-104 年)計畫
- 二、行政院組織改造檔案展覽導覽活動計畫
- 三、100 至 103 年國家檔案清查計畫
- 四、國家檔案搬遷工作(103-104 年)計畫

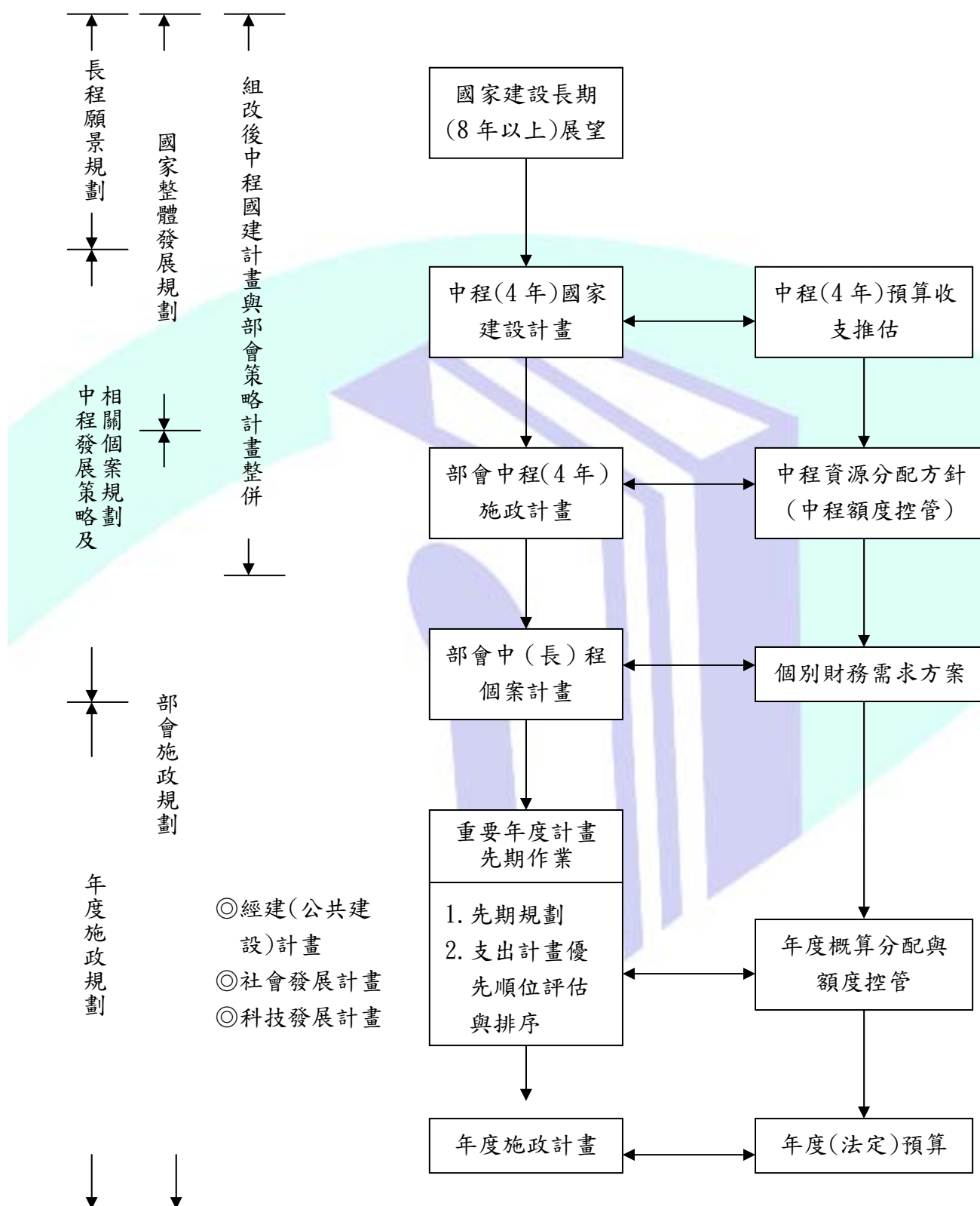
壹、計畫體系與策略性立案

一、政府計畫體系

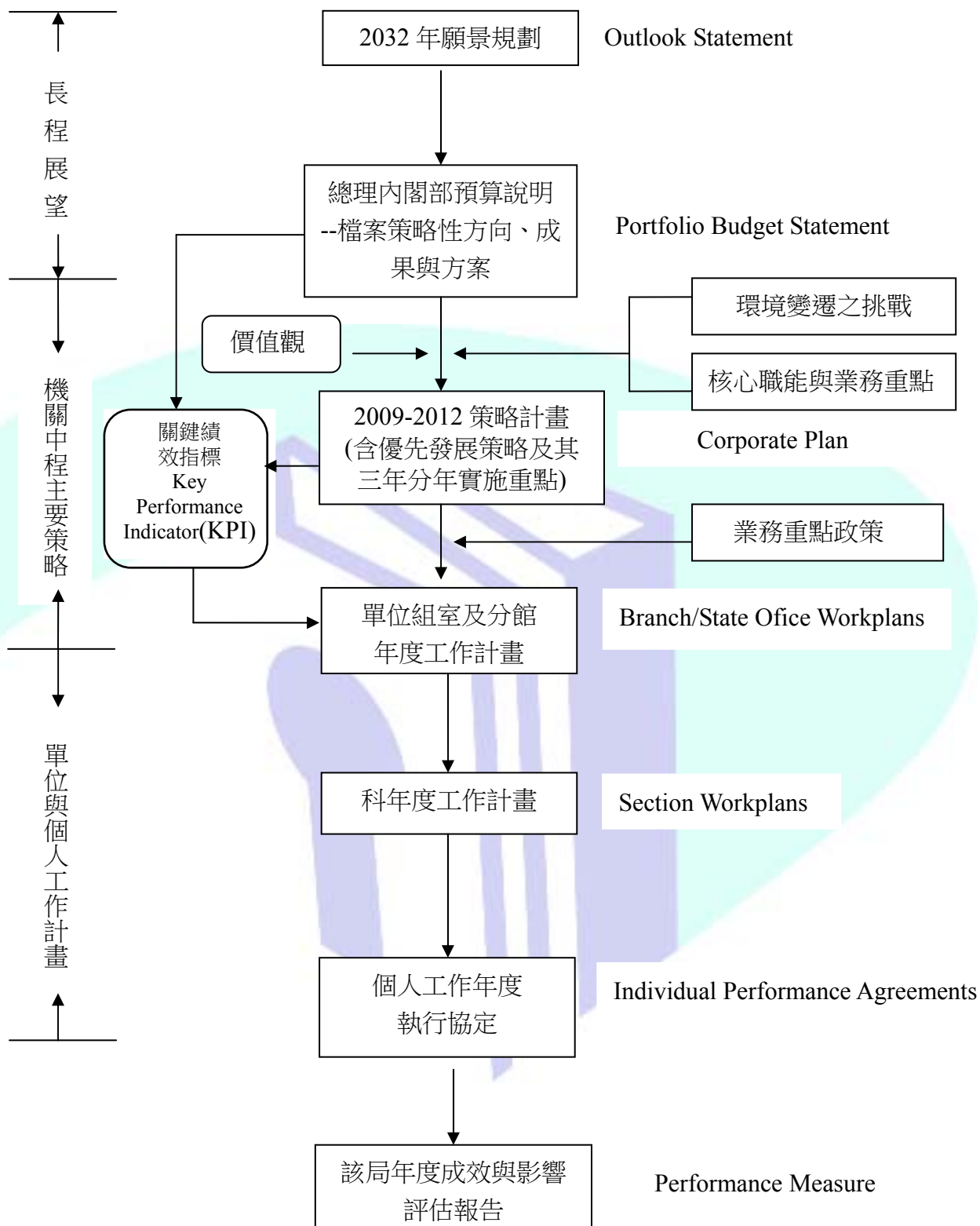
行政院主計處於 90 年 2 月，依據前揭預算法第 33 條規定，訂頒「中央政府中程計畫預算編製辦法」，揭示政府策略計畫體系包含「長程願景規劃」、「(部會)中程發展策略及相關個案規劃」與「年度施政規劃」三大層級。(詳閱附圖)



規劃之類別與層級概念



中央政府施政計畫體系圖



澳洲國家檔案局計畫體系圖

以澳洲國家檔案局為例，其計畫體系如附圖。澳洲國家檔案局為因應環境變遷之挑戰，依據其 2032 年之長程願景(Outlook Statement)與總理內閣部預算政策(Portfolio Budget Statement)，並參酌該局核心職能與價值觀，釐定為期三年策略計畫(Corporate Plan)，指出未來三年施政目標、關鍵績效指標(key performance indicators) 與優先發展策略，以引導各類業務單位及個人工作計畫之推動與評估；該局並於年度工作報告中，逐項檢討各項關鍵績效指標之執行成果，構成完整的策略規劃與管理機制。以國家檔案徵集與鑑選成果為例，其年度施政成果報告檢視的衡量指標包括：「每年移轉國家檔案之長度」、「每年鑑選符合國家檔案之長度」、「納入國家檔案查詢系統之國家檔案年增案件」與「國家檔案館藏以案件描述之比例」。

以該局 2009-2012 年之中程策略計畫為例，含括「提供館藏合適的典藏空間」、「因應數位化環境」與「提供升員工專業智能」等五項優先發展策略(Strategic Priorities)；其中典藏空間之擴充策略，係鑒於該國國家檔案庫房容量已屆飽和、設施陳舊及維運成本昂貴，爰於 2000 年開始著手研提典藏空間擴展計畫，目前計畫構想業已確認，未來將配合核定計畫與預算，進行土地取得、新建築設計、施工、國家檔案與人員搬遷之準備。

二、策略性立案---以機關之主要發展策略作為上位導引

一九九〇年代以來，各國傳統綜合性立案途徑，已逐漸為策略性立案(strategic programming)或選擇性立案(selective programming)途徑所取代。(參閱圖 1)

除了運用系統性的政策分析方法，進行中短程方案規劃，羅勃柯莫佛(Robert A. Comerford)等人提出下列策略性立案方法，主張以機關之主要發展策略(master strategy)作為上位導引，依據策略計畫所訂頒的部門中程施政重點，由適當的發展部門進一步釐定具體的中長程個案，以達成機關之主要業務發展目標與策略：

(一) 首先選擇適當的發展部門（functional area）。

為有效達成上一階層發展策略，應首先選擇應予強化（concentration）的發展部門。選擇過程應考慮相關部門之特殊能力、優點及其對於特定策略之相對重要性。

(二) 確立部門發展目標（functional goal）。

張理查(Richard Y. Chang)並認為，組織各發展部門或執行單位應依據策略計畫研擬及選擇部門發展目標、關鍵指標(Key Indicator)與發展重點，作為方案規劃及評估之依據

(三) 研擬中、短程行動政策

「政策」(policy)則指行動、資源分配方針或原則，可過濾不符策略的方案，限制行動選擇作業，增進決策的一致性，並作為相關部門計畫協調之依據，因之，應研擬組織中、短程整體及部門業務發展與財政收支政策，引導各部門行動方案之規劃、選擇及資源分配。

(四) 研擬及核定部門行動方案。

本階段之核心工作為研擬、選擇及整合最佳的中程行動及財務方案組合（mix of programs），決定方案之優先順位；高階企劃幕僚應提供策略有關資訊，並參與方案評估、決策及執行檢討作業。



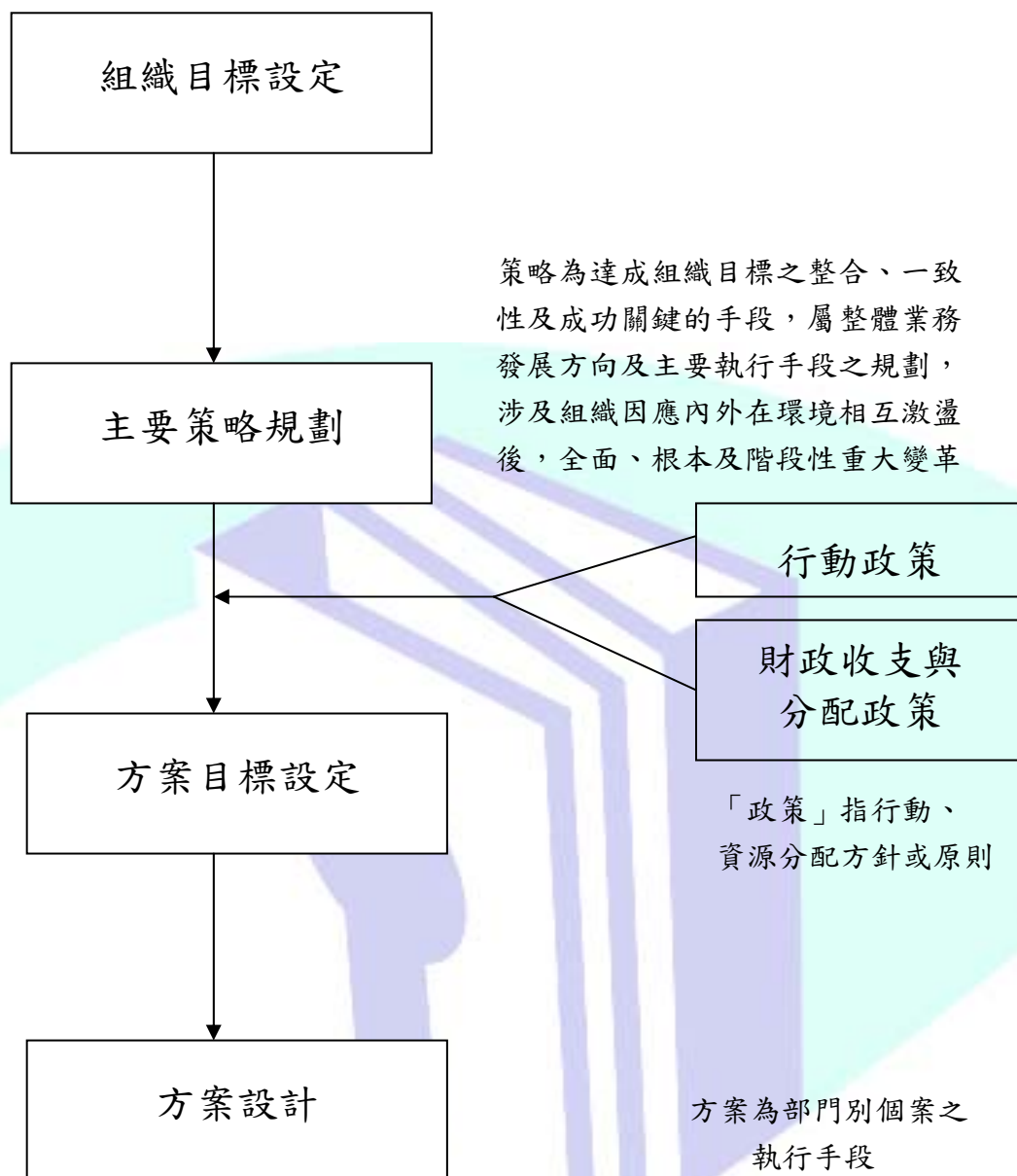


圖 1 策略性立案

貳、方案規劃之意義、類型與內容

一、方案規劃與管理的意義

「方案」亦稱專案，是在資源限制之下，達成特定階段性目標的一系列工作或活動，亦指一組相關的分支方案(projects)間，以相互協調、合作與有效管理的方式，整合為一(PMI,2002)；方案通常是因應組織內例行性的作業無法滿足其需求，所採取的必要手段，具有「策略性(機關策略內容重點之具體行動規劃)」、「階段性」、「整合性(分支方案或活動具高度關聯與互賴性，需整合相關資源、活動、人、組織及技術)獨特性(產品、服務或成果)」(unique)、「部門性」與「循序漸進」等特性，與例行性與重覆性之工作有別。

方案規劃是執行策略之主要工具，係在動支經費之前，依據機關中長程發展目標與相關策略，設定方案目標，進行詳盡的階段性工作設計，以有效引導公共投資及方案執行，增進投資效益（果）及社會福祉。依據「行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點」第 2 點規定，「中程個案計畫」指以業務功能別，依據各機關中程施政計畫，並配合長程個案計畫，訂定期程為 2 年至 6 年之個案計畫。

方案管理包含方案的規劃分析、決策、執行，然後加以追蹤考核與評估，決定是否需要修正原先方案或採取必要的糾正行動，澳洲政府並主張將，「風險管理」(risk management)納入方案執行之事中與事中評估，並指定專人檢討，以確保執行過程之順利與預期成果之有效達成。Harold Kerzner 認為，為有效完成工作，方案管理者必須「設定目標」、「建立計畫」、「整合資源」、「配置人力」、「進行管制與問題指導」、「提供執行誘因」、「創新替選行動」及「保持彈性」；成功的方案管理，應於特定的時間與成本限制之下，有效應用分配的資源，以達成原定成效目標與期待的執行水準。

二、方案之組成

方案之組成，詳如圖 2 及圖 3。

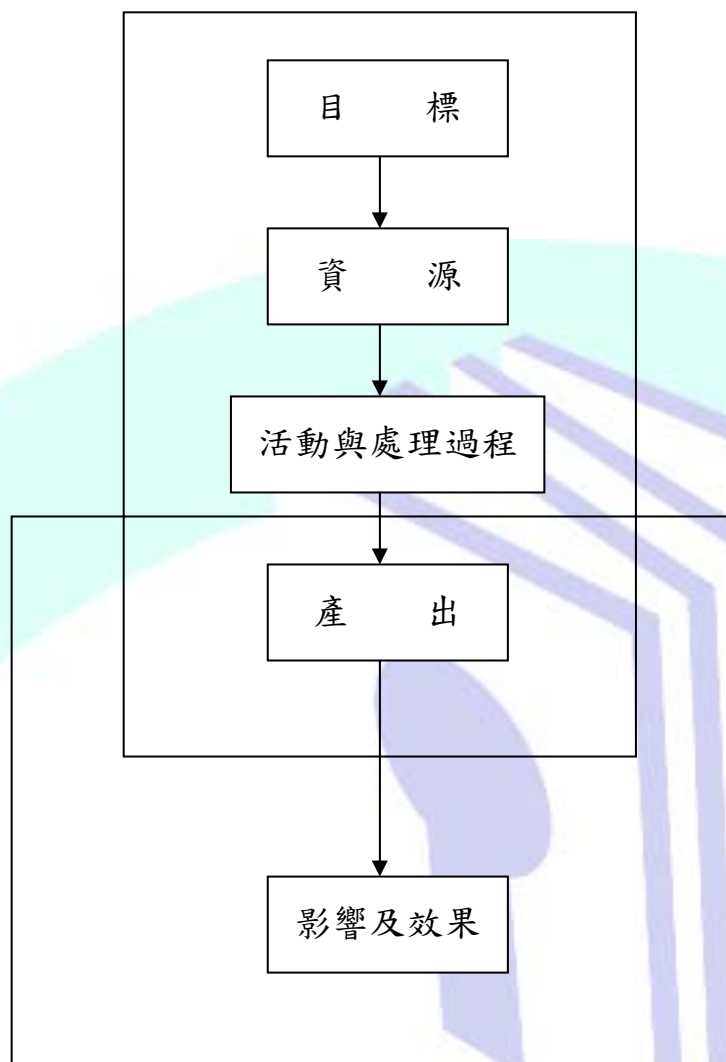


圖 2 方案組成概念示意之 1

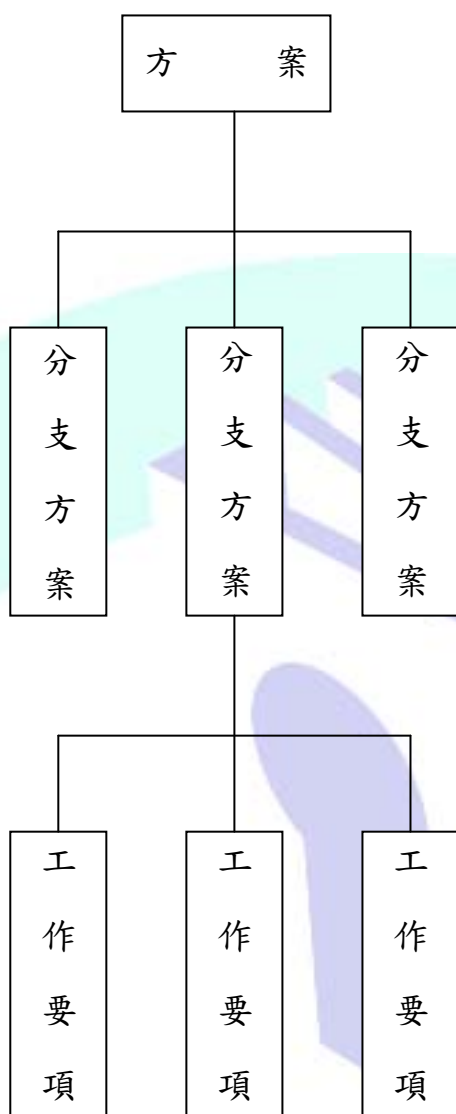


圖 3 方案組成概念示意之 2

三、方案之類型與方案結構設計

行政機關常見的方案類型有二：

- (一) 單一方案 (individual project)：由單一個人或單位負責執行的中、短程方案。
- (二) 統合性方案 (aggregate project)：通常統整不同相關部門的方案，耗資甚為龐大，各部會與縣、市政府之中程施政計畫屬之。

對於較複雜的統合性方案，於進行方案分析與設計之前，須整合方案規劃之理性思維 (program rationale) 與工作分解結構 (Work Breakdown Structure/ 簡稱 WBS) 理念，配合主要目標、中程行動策略及各層次方案，研擬方案結構 (program structure)，建立目標、手段間之縱向結構與邏輯關係，以引導方案規劃、整合及其評估運作。方案結構可顯示主目標、行動策略、各層次主方案、分支方案間之關係及所含內容要項。

以行政院衛生署「國民保健六年計畫」、「國家檔案永續典藏與多元服務計畫」(報院版/審核修訂版)為例，其方案結構如圖 4、圖 5 及圖 6。

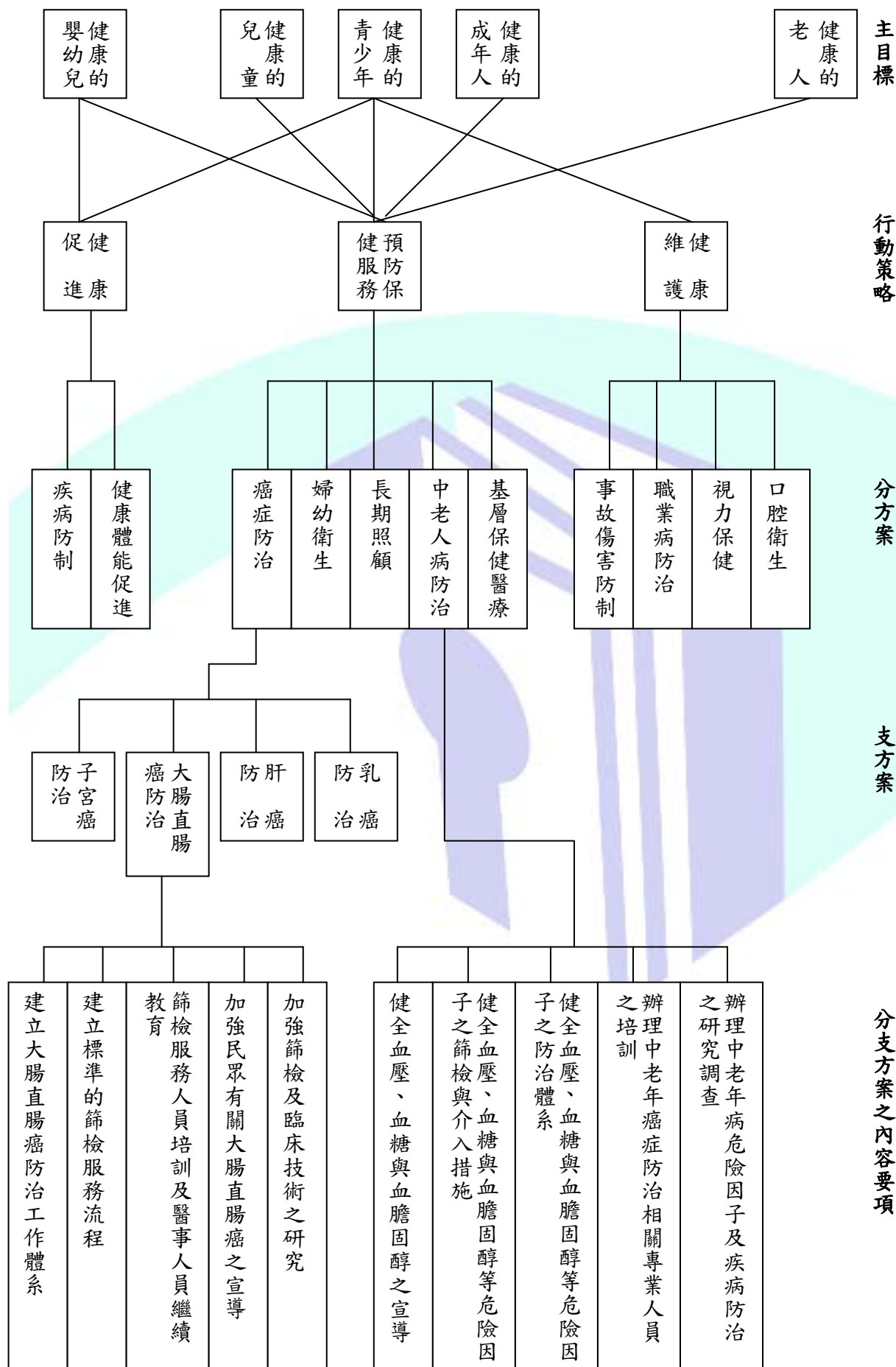


圖 4 「國民保健六年計畫」方案結構

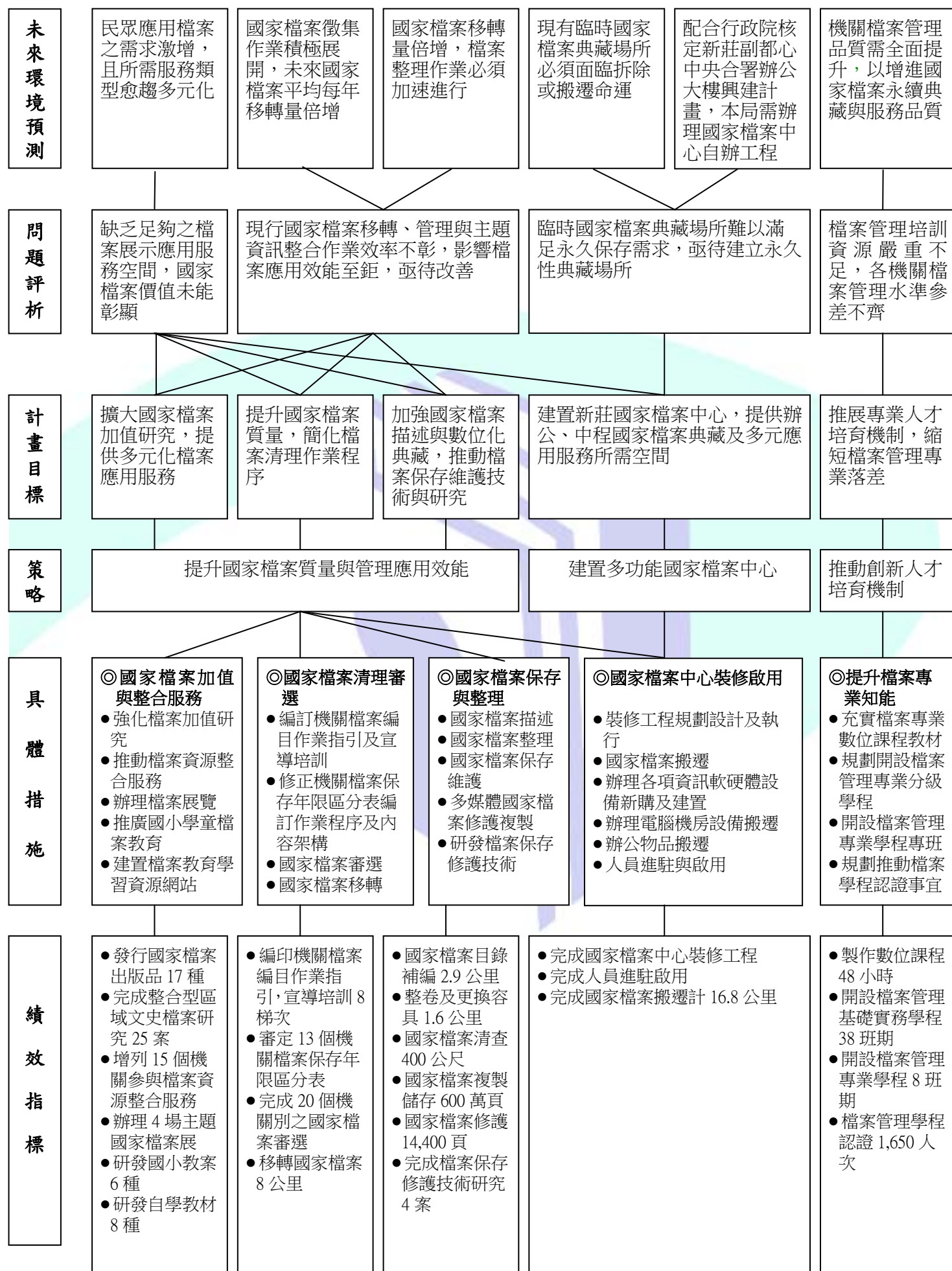


圖 5 『國家檔案永續典藏與多元服務計畫』方案結構示意(報院版)



圖6『國家檔案永續典藏與多元服務計畫』方案結構示意(審核修訂版)

四、各國方案之內容

（一）加拿大

加拿大政府規定，中央各部會提報內閣財政委員會審查的方案，應包含下列內容要項：

- 1、問題。
- 2、目標達成限制。
- 3、替選方案。
- 4、替選方案之成本與效益分析。
- 5、政策及法律之考量。
- 6、中央與地方之考量。
- 7、與以往決策之關係。
- 8、工作量指標。
- 9、執行時程安排。
- 10、中程財務方案及資金來源。
- 11、財政效益。

（二）美國

美國聯邦政府機關常見的中程計畫格式，其內容要項與撰寫要領如次：

- 1、計畫結論與摘要。
- 2、計畫緣起。
- 3、計畫背景。

描述與計畫內容有關的社會、經濟發展概況、整體發展限制及上位政策等背景，並探討目標群體之特性，設定計畫目標。若欲選擇某些鄉村貧戶作為目標群體，需分析全國與各地區之所得分配狀況，作為選定目標群體之依據。

- 4、方案選定之依據。

探討相關部門之發展機會與限制，並從社會、經濟及

技術等方面，敘明本方案優先選定或納入策略性考量之理由。

5、方案實施地區環境特性

- (1) 實質特性：地理區位、氣候、地形、地質、土壤、水資源與公共設施。
- (2) 經濟特性：經濟資源、部門經濟活動之就業人口、主要產品、產值、土地利用現況、所需資源投入與相關經濟活動。
- (3) 社會特性：人口成長、分布、遷移、失業、社會環境品質指標與社會服務概況。
- (4) 地區性公共設施。
- (5) 各級政府機關之分布。

6、方案內容。

敘明方案之具體執行內容要項、主要特性、實施區位、規模、頻率、相關設施投資、服務，進行執行時程安排與所需支出成本估算，並研擬中程財務方案。

7、執行組織與管理。

8、預期效果。

(三) 英國—以牛津郡檔案館之展示規劃為例

為有效推動檔案展，牛津郡檔案館訂有「檔案展規劃要點」(Planning Exhibitions at Oxfordshire Record Office)，以為作業準據，檔案展之規劃區分為構想規劃(conceptual planning)與實質規劃兩個階段。於構想規劃階段應提出有關展示目標、參觀對象、展示特性、展示內容與順序、解說方式及執行時程概要，其中展示特性應敘明展示之主題、背景、期程、展品清單、格式及環境要求。實質規劃則詳盡規劃檔案展示地點、空間配置、安全防護、展櫃(臺)與展板運用、展品選定、借用與分組(類)陳設、資訊設備、圖表解說文案製作、進場佈展、移除、行銷方式與執行時程管制。

(四) 我國

我國中央政府機關之中程施政計畫與中、長程個案計畫之作業格式，原見「行政院所屬各機關中長程計畫編審辦法」。該辦法有關「中程施政計畫作業」部分業於 98 年 4 月移列「行政院所屬各機關施政績效管理作業手冊」；至個案計畫相關規範，同時修編為「行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點」，其第 6 點規範之中長程個案計畫內容要項如次：

- 1、計畫緣起
 - (1) 依據。
 - (2) 未來環境預測。
 - (3) 問題評析。
- 2、計畫目標
 - (1) 目標說明。
 - (2) 達成目標之限制。
 - (3) 預期績效指標及評估基準。
- 3、現行相關政策及方案之檢討。

4、執行策略及方法

(1) 主要工作項目。

以「國家檔案永續典藏與多元服務（100 至 104 年）計畫」為例，敘明三項軟、硬體建設策略所屬五項計畫單元未來四年之計畫整體內容，包括主要的執行活動要項、執行方法、工作數量產出與頻率；以其中「建置多功能國家檔案中心」為例，敘明各類、各層次使用功能之空間分配與樓層位置。

(2) 分期(年)執行策略。

以「國家檔案永續典藏與多元服務（100 至 104 年）計畫」為例，敘明三項軟、硬體建設策略所屬五項計畫單元 100-103 年之「分年實施計畫」內容。

(3) 執行步驟(方法)與分工。

以「國家檔案永續典藏與多元服務（100 至 104 年）計畫」為例，敘明三項軟、硬體建設策略所屬五項計畫單元之工作要項、執行內容重點、預定完成時間與分工。

5、期程與資源需求

以「國家檔案永續典藏與多元服務（100 至 104 年）計畫」為例，敘明人力(含工程監督、業務推展與專案研究所需人力)、財力資源需求與來源，估算「建置新莊國家檔案中心」等五項分支計畫單元(及其工作要項)各年度所需資本門與經常門經費需求，並彙整為中程(100—104 年)財務總表。

(1)計畫期程。

(2) 所需資源說明。

(3)經費來源及計算基準。

(4)經費需求（含分年經費）。

6、預期效果及影響。

7、附則

- (1) 替選方案之分析及評估。
- (2) 有關機關配合事項。
- (3) 中長程個案計畫自評檢核表。
- (4) 其他有關事項。



叁、方案規劃分析重點

以下是各家對於方案規劃的看法：

一、美國南佛羅里達（South Florida）大學教授 Arie Beenhakker 認為方案規劃或立案工作（programming）包括：

- (一)確立方案所欲達成的階段性標的。
- (二)設計及選擇所欲執行的方案或業務活動。
- (三)獲取所需資源。
- (四)有效使用資源。

二、Price Gittinger 從農業發展規劃觀點，認為方案規劃重點如次：

- (一)階段性發展目標。
- (二)選擇優先的投資地區。
- (三)設計有效的政策。
- (四)進行階段工作設計。
- (五)人力、物力、時間、設施、器材設備等資源之投入與動員。

三、Russell. D. Archibald 認為，方案規劃係在特定時間及經費額度內，創造特定成果之過程，因此方案應具備：

- (一)明確的起迄時間。
- (二)技術性目標。
- (三)執行時程安排。
- (四)成本估算。

四、Harold Kerzner 認為，方案規劃包括：

- (一)進行方案分析，以探討所面臨的環境問題，並設定目標，設計與選擇方案。
- (二)界定工作需求及數量。
- (三)界定其產品或服務之品質。
- (四)設定選擇基準，評定方案間之優先順位。

(五)執行時程安排。

(六)分析所需資源及其分配、利用時序。

(七)配合籌資限制，協調所需資源之取得、分擔、運用及執行分工方式。

五、George A. Shipman 認為，方案規劃作業包含下列兩項重點：

(一)方案行動系統（program action system）或方案結構（program structure）設計。

(二)方案設計。

六、策略管理學者 Cliff Bowman 博士認為，方案規劃宜協調、整合相關分支方案，以發揮協力效果，達成共同目標，尤應建立策略執行架構，選擇影響策略推行之關鍵執行要項予以納入，俾有效結合策略及相關分支方案。

七、方案規劃分析重點與「六 W」要領

綜合各家學者的看法，與國內、外計畫分析實務經驗，歸納方案規劃分析重點如次：

(一) 環境變遷情勢之挑戰、問題與需要評估，影響組織生存發展之關鍵環境變遷情勢與速度宜予預估。(WHY/ WHEN)

(二) 配合上位目標與策略，選定目標群體或服務對象，設定具體的階段性目標及服務品質，並確認相關發展限制。(WHO /HOW)

(三) 設計有效的階段性策略、規劃原則與標準。(HOW)

以「國家檔案搬遷工作(103-104 年)計畫」為例，採二階段搬遷策略，並訂定「檔案裝箱順序與原則工作」、「檔案庫房價位規劃」「外箱標籤製作原則」

(四) 配合需要評估，選擇計畫項目、優先投資地區、人口群與

執行要項。(WHAT/ WHERE)

(五) 替選方案分析與選擇，確認並組合問題解決最具體、有效的干預方法與服務過程。(WHAT /HOW/ WHERE)

方案內容與干預活動之設計包含：執行之具體服務類型、工作要項、服務內容、特性、過程、具體作法與獨特的產品或服務產出，例如實施區位、規模、空間配置、服務時序(程)之安排、頻率、相關設施投資與服務方式，並進行工作量估算。

以「國家檔案搬遷工作(103-104 年)計畫」為例，其方案活動內容之設計包含：「分階段搬遷規劃」、「裝箱順序」、「檔案安置之樓層與庫房別」、「外箱標籤製作」、「各類檔案與物品之長度、箱數與所需搬運車次估算」、「搬遷時程、投入資源與國家檔案暫停原件服務」。

(六) 進行階段性工作設計與執行時程安排，擬具與分年實施計畫。(WHEN)

(七) 方案協調與整合。(HOW)

(八) 資源規劃：推動計畫所需的組織調整、人力資源及財務需求，應納入方案之資源規劃重點。(HOW)

配合預算新制與工作需求，並考量機關年度財力負擔及計畫效果，強化成本分析，分析、估算方案服務所需資源、分配、利用時序與取得方式，前揭資源包括：人力、設施、設備、資金、時間與顧客。

(九) 執行組織與分工。(WHO)

參閱圖 7。

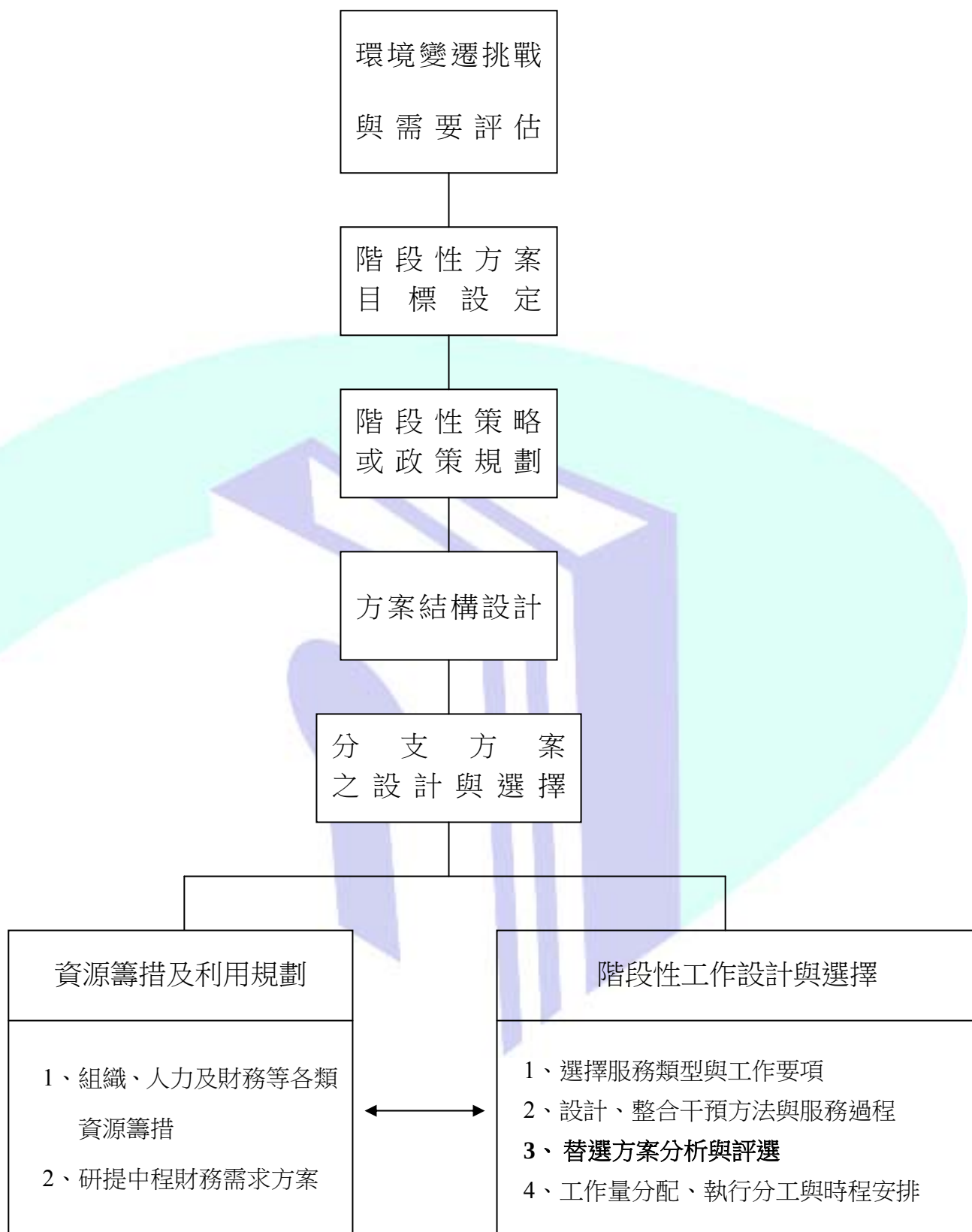


圖 7 方案規劃分析重點

肆、方案規劃設計要領及其與評估之關係

行動方案之制定宜採取創新思考及必要的規劃原則與標準，運用各領域專業理論、實務與六 W (WHY、HOW 、WHAT、WHEN、WHO、 WHERE) 要領，並符合「SMARTA」標準。

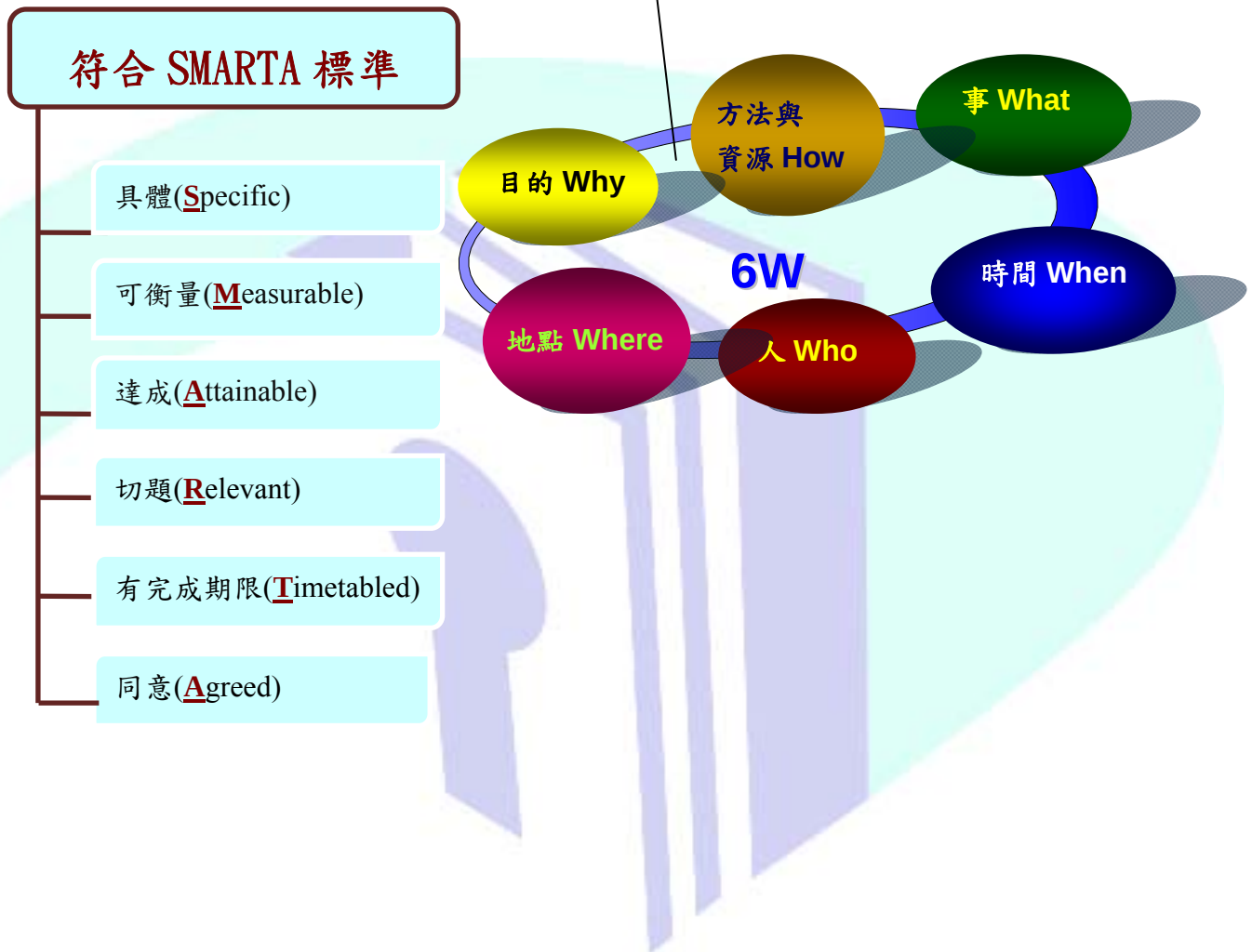
(一) 方案規劃「六 W」要領

前揭方案之規劃分析宜掌握「六 W」要領：

1. WHY：本好奇心，不斷質疑並請教內、外專家「問題與需要為何」及「為什麼有些需要尚未被滿足」、「自己與同業標竿服務成效優、劣的原因又為何」，探討方案規劃之緣由及面臨的情境，檢討所設定的假設，並了解關鍵環境之快速變遷是否帶來哪些高度與優先的需要。
2. HOW：如何達成目標？干預策略、方法與服務過程為何？
「以 WHY NOT」勇於挑戰、自己與他人的想法，以創新作法，同時考量 HOW MUCH？即如何進行方案執行所需資源之籌措、分配與利用。此外，我們應如何方能知道已達成方案目標及相關影響？
3. WHAT：所欲提供的服務或產品之類型、定義、要項與內容為何？
4. WHEN：何時提供所需服務？ 涉及工作量之分配、服務時間或執行時程安排。
5. WHO：目標群體、服務人員、單位間之執行分工與主協辦單位為何？何種類型的人口群將成為方案受益或受影響對象(利害關係人)？應延請何種背景與專長的工作人員，方能提供預定服務？
6. WHERE：方案優先投資地區或執行地點為何？

• 方案制定

掌握 6W 要領



(二) 方案設計「SMARTA」標準

1. 「具體」(Specific)：方案目標之設定應簡明易懂而具體，方案內容之設計亦應具體，有具體之執行方法、工作內容要項與數量。
2. 「可衡量」(Measurable)：方案目標之屬性(attribute)、特徵、達成程度及方案執行的正、負面影響，可以具體、關聯的之評估指標加以衡量。
3. 「可達成」(Achievable)：方案目標值之設定應宜具挑戰性，但應符合執行能力與可用資源等限制，於預定期程內可以達成，避免陳義過高。
4. 「關聯性」(Relevant)：問題、目標、標的與方案內容之間宜彼此關聯；方案執行手段之設計應切題，符合實際需要，並能解決關鍵問題與達成方案目標。
5. 「有完成期限」(Time framed)：由於方案規劃屬階段性工作設計，方案目標設定宜有明確、特定的目標年期，作為目標達成與衡量之依據；方案內容設計除顯示的方案整體計畫內容與預期總體產出的貨品或服務，並應據以研提具體的分年實施計畫，以反映執行時程安排。
6. 「經利害關係人同意」(Agreed)：方案優先投資地區、執行地點與方法為何？

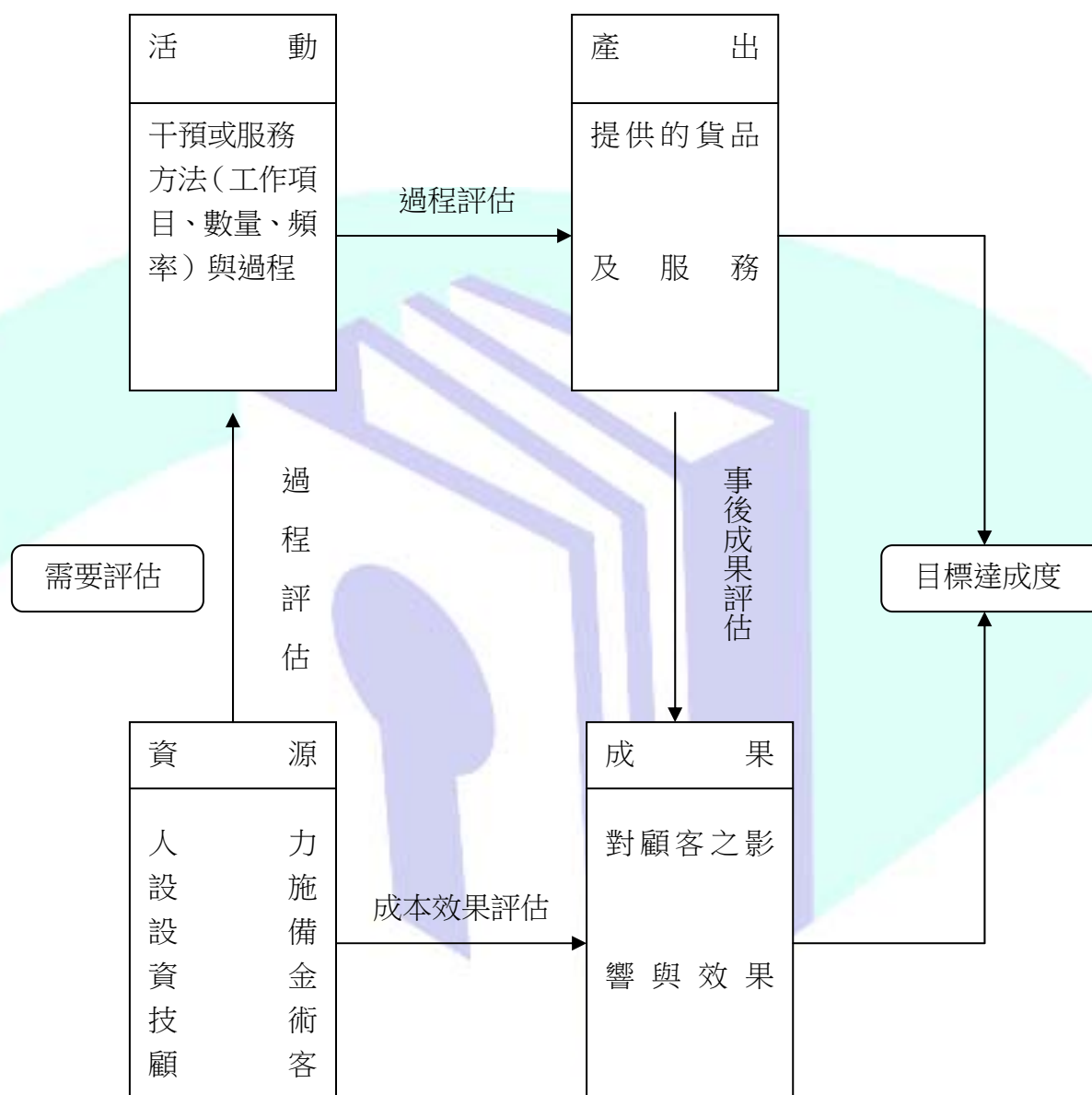
(三) 方案設計與與評估之關係

方案規劃過程，應引導方案之創新性研析及不同目標、方案間資源之有效調整分配，以解決策略性課題；由於策略性立案係集中及統合運用組織主要資源，進行選擇性的立案，以達成預期成果，因此方案之事前及事後評估益顯其重要性。

方案之設計，包括新興、修訂及試辦方案之規劃與評估，宜應用不同事前評估、事中評估與事後評估方法(參閱表一與附圖)。

表 1 方案設計類型與評析方法

方案設計類型	評估分析方法
新興方案	替選方析與方案事前評估
修訂方案	方案事中評估與執行檢討
試辦方案	方案事中評估、迷你影響與事後成果評估



附圖 方案規劃與評估之互動關係

伍、優良方案應具備的要件

為改善方案設計，美國前副總統高爾於其領導的聯邦政府再造過程，要求各部會之方案規劃應符合下列基準：

一、優良的業務發展方案應具備之要件

(一) 確認方案受益者及預期效益

政府應提供民眾內心真正想要的公共服務，因之，方案規劃宜把握發展良機或**對症下藥**，注意選擇該作的事情（do the right thing）。問題分析與目標設定須首先確認顧客的需要，指出受益的個人、群體、預期成果、成果衡量基準及其受益方式，並分析服務對象的特性、資格（eligibility）及數量，決定方案實施規模；不同年齡、所得、教育、職業、性別之目標群體會有不同的價值觀與需求。

(二) 研擬及評估替選執行方式

考量受益者之需要、優先發展課題、方案之「成功關鍵要素」（critical success factors）等，分析並組合方案執行內容所需之工作要項、服務特性、方式與具體作法，例如實施區位、規模、相關設施投資與空間配置，選擇具體的干預方式與過程，研擬並評選達成目標之替選方案，即用正確的方法或途徑作事（do things right）。

前揭替選方案及相關內容要項之評估可運用「成本效果（cost-effectiveness）分析」及「效率」（efficiency）等基準。

(三) 檢視相關方案之協調配合

方案設計需考量既有、新興相關方案或設施之互補性與協調配合關係。檢視受益者之服務方案是否互補？各級政府間的方案是否重疊？所擬計畫可否取代既有方案？同一地點的方案是

否整合？相關方案能否發揮槓桿或協力效果。

(四) 確保財務可行性

方案成本（program cost）應具體估算，以了解方案執行全程所需「生命週期總成本」（total life cycle cost）、各年度經費需求、財政收益及償債狀況，並以「負擔能力」（affordability）基準評估新興及現行方案之可行性。前述「生命週期總成本」，包含方案執行肇始至結束全程所需開辦、操作、維護及終止等成本。惟就資源規劃觀點，除前揭財務可行性之評析，相關人力及物力需求，亦應妥予估算。

(五) 評析執行之可行性

考量計畫執行能力、困難及相關限制，合理安排方案執行時程、相關計畫之協調配合及執行分工方式。對於高風險之重大投資案，進行必要的「小規模試辦」（small experiment），以期事先發覺問題，避免投資浪費。

(六) 把握「目標」與「手段」間之關聯性

方案設計宜注意「目標」與「手段」間之關聯性（relevance），其間應彼此密切配合。

(七) 保持計畫彈性

因應內外環境變遷、民眾不同需求及地方特性，尤其是計畫執行時程、可用資源、相關條件與限制之改變，方案設計亦宜保持適度彈性。

(八) 建立執行衡量及方案評估制度

為了解方案之執行過程監督與成果，並累積方案規劃、評估與相關執行經驗，應執行過程及方案成果（outcome）衡量之管理資訊回饋機制，並確立計畫成敗衡量基準及計畫修訂或終止時機，以利方案管理與決策。美國 Timothy R. Cline 教授並主張，

利害關係人應全程參與方案規劃及評估過程。

因之，須確定方案成果衡量相關作業目標（performance objective）及執行指標（performance indicator），如投入、工作量、產出、效率、受益者滿意度、及時性或服務品質等，並建立管理資訊系統、事中評估與事後成效評估機制。

二、健全的檔案管理計畫應具備要件

美國檔案管理專家 Thomas D. Norris 認為檔案管理計畫之內涵，應包括：對檔案管理現況之檢討；陳述未來希望達成之近程與長程目標；達成上述目標所需資源與策略。健全的檔案管理計畫，應具備以下重點：

- (一)需要評估與設定優先發展課題。
- (二)設定計畫目標與投入資源。
- (三)確保計畫依預定步驟執行。
- (四)明確的分工與課責。
- (五)對外能清楚闡明計畫主軸。
- (六)投入計畫必要的預算。
- (七)安排時程，定期進行事中評估與最終成果評估。

陸、新興方案之規劃分析與事前評估

新興方案設計之要領如次：

一、運用「關鍵外在環境要因分析」與社會指標法，評析環境變遷情勢及其帶來的威脅與問題

運用「影響目標達成之關鍵外在環境要因(Key External Factors)分析」與社會指標法，評估環境變遷對於組織未來中、長程業務推展可能帶來的威脅與問題。

貝爾(Belle Ruth Witkin)及詹姆士(James W. Altschuld)認為，可運用未來情境描繪(scenarios)、環境掃瞄 (environmental scanning)、社會指標法、現有預測、專家調查、綜合文獻分析等評估方法及舉行未來發展會議 (future- oriented conference)等方式，以了解組織未來的發展需要；由於社經環境之急遽變遷，各機關未來業務情勢展望年期不宜太長，以五或十年為宜。

以美國教育部中程（一九九八-- 二〇〇二年）策略計畫為例，其「關鍵外在環境要因分析」結果如次：

- (一) 經濟衰退：經濟不景氣與學費負擔之增加，造成地方教育稅入之減少、註冊人數之增加與學生助學貸款償付困難，需要增闢財源，並進行教育改革，以滿足劇增的教育服務需求。
- (二) 家庭的態度與行動對於兒童的早期學習產生影響。
- (三) 州及地方政府採行具挑戰性學業標準之意願。
- (四) 地方性學校進行長期教育投資之能力。
- (五) 美國社會對於濫用毒品與酒精之容忍程度。
- (六) 企業界對於建教合作之支持情形。
- (七) 其他社會服務單位對於低收入家庭兒童之支持與照護。

※ 至未來情境描繪法包含以下步驟：

- (一) 界定情勢展望之範圍與項目。
- (二) 建立明確的預測年期。
- (三) 確認外在發展限制。
- (四) 檢討現有情境、發展過程及既有目標達成程度，並描述影響目標達成的關鍵要素與事件。
- (五) 分析影響目標達成有利因素及障礙之相對重要性及其發生的可能性，以了解相關發展趨勢之變化。
- (六) 依據不同假設及前揭分析，研擬數個未來可能的發展情境，包括最好、最壞及最可能的情境。
- (七) 邀請其它人員進行替選發展情境之檢定與外部評審。
- (八) 運用所選定的未來情境，界定相關發展政策及行動方向。

二、透過需要評估，了解需要差距與所需服務

「需要評估」(need assessment)係「確認及估算特定地區民眾需要程度之方法」。可應用差距分析(gap analysis)觀念，結合下列評估方法，從服務者、顧客或外部專家等觀點，選擇民眾內心所真正重視的價值，並分析「目標群體所渴望的狀況與現實之間認知或推斷的差距(gap)」或「既有方案尚未能滿足的需要」(unmet needs)，為民服務專家稱為「服務品質缺口」，作為方案目標設定與公共服務提供之依據；前揭缺口，宜透過新的策略或方案規劃與推行，加以彌補，以增進顧客滿意度：(參閱圖 8)

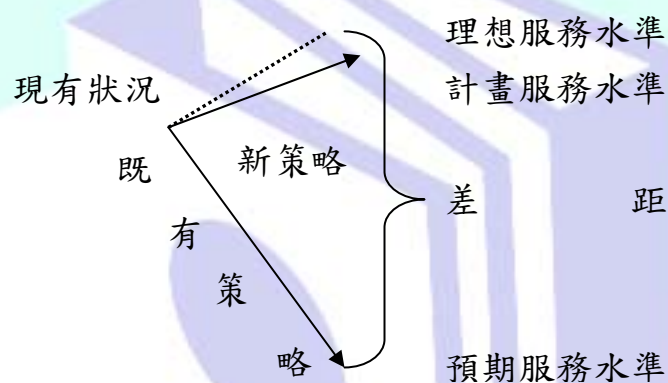


圖 8 差距分析示意

(一) 需要的種類

美國 P. M. Kettner 、R .M. Moroney 及 L.L.Martin 認為需要可區分為以下四類(高迪理，民八十八)：

1. **規範的需要** (normative need)：係源自慣例、專業權威或一般共識所形成客觀的絕對需要標準，可作為實境評比之依據，如每千人擁有的病床數。

以高雄市三民地政事務所第十一屆金檔獎之參獎為例，首先檢視檔案管理法令與機關檔管作業手冊，檢討「我們已經做了什麼」與「需改善什麼」，並依據內、外在環境變遷需求，探討「我們的優勢與劣勢」，據以訂定中程推展目標與策略。

2. **感受的需要** (perceived need)：政府所認知的服務品質與民眾的期待之間可能產生差距，因此可透過**需要者或潛在服務對象的觀點**，所提出其感知、認定或期待的需要。

3. **表達的需要** (expressed need)：指尋求**服務或協助者**所表達的滿足程度或「既有方案或服務系統尚未能滿足的需要」(unmet needs)。

4. **相對性需要** (relative need)：係就人口組成與地理還境相近社區或性質相近機構之現有服務，進行相對比較，以相對差距顯示需要的存在。

(二) 需要評估方法

1. 調查法

以書面問卷調查(written questionnaire survey)為主，亦可採顧客滿意度調查、社區調查，以面訪、電話、郵寄或網路等方式，針對大眾或利害關係人進行民意調查(public opinion

poll)；必要時，得針對特定主題或人口群之需要進行調查，以探討現有服務問題、服務提供之障礙因素、民眾期待的服務或感受的需要，及對於方案內容作法或問題解決方式之態度與偏好。1995 年，美國 NARA 之國家人事檔案中心辦理顧客調查(customer survey)，以了解其服務水準、服務滿意度與需要滿足程度。

2. 訪談

與被訪者進行面對面有目的之談話，以了解顧客之問題、需要差距與期待。

3. 焦點群體座談

原運用於產品知識場意見或態度調查，現已廣泛運用於社會科學與教育研究等領域，以了解特定領域群體之需要、原因、對於問題及其解決之態度或看法。係由 7 至 11 位具相同背景者，編成小組，在訪問者主持之下，針對特定主題，進行開放性分組座談、廣泛的意見探索與傾聽；每組座談約 2 小時，最後並進行比較與歸納，以取得深度看法與共識。座談過程，應紀錄相關討論重點、發言頻率、意見交換、改變與共識達成情形；詢答結束，由主席進行意見總結。會後 1、2 日內，應參酌錄音、筆記及相關參考資料，進行意見綜合檢討與整理，撰擬總結報告，提供決策參考或公開座談結果；對各項重要問題之看法，經整理後，應有一代表該小組或系列座談整體觀點之描述，並輔以相關發言重點。

4. 社會指標法

美國杜克(Duke University)大學教授 Kenneth Land 認為，社會指標常運用於描述社會情境或群體之主要特徵，並分析社會發展趨勢、公共服務水準之改變與未來需要，以導引所需之行動規劃，並作為方案推行成效與影響評估

之重要事證。

社會指標區分「描述性(descriptive)指標」、「評估基準(criterion) 指標」與「生活滿意度(life satisfaction)指標」三種類型，其中「評估基準之社會指標」與目標設定、計畫產出或成果密切關聯，常應用於政策分析，其變化程度往往導致後續必要的決策與干預行動，**犯罪率**即屬之。(參閱附圖)

所需分析資料可透過蒐集機關檔案紀錄、戶口普查、建立資料庫、進行趨勢分析、特定方案評估、需要評估研究或觀察等方式取得。

- (1)蒐集相關社會情勢統計指標，就同一地區或群體之社會現象與問題程度，進行歷史性比較。
 - (2)就人口組成與地理環境相近社區之現有服務指標，進行相對性需要（relative need ）之比較，以相對差距顯示需要的存在。亦可採用「**標竿學習**」（Benchmarking）的作法，選擇國情相近的現代化國家作為標竿，進行建設指標之比較學習。
 - (3)就目標群體現況與所設定的民眾期待狀況或專家所規範的公共服務絕對需要標準(normative need)之差距，加以分析；前揭公共服務標準可以例如低收入戶標準，作為比較依據。
5. 其他

如環境掃描、未來情境描繪、德菲法(Delphi Technique)、文獻分析法、**實地訪查**、**觀察**、行為診斷法、因果分析（causal analysis）、**需要檢查表法**、公聽會、工作分析、重要人員訪談（key informant approach/徵詢專家或專業人員之經驗判斷）、檢覈可用的社會服務機構(如可供轉介的心理諮商機構)、社區座談會（community forum）、市場區隔法（market

segment) 或民意機關之提案分析等方法。





附圖 檔案管理局中程施政計畫(102至105年度)架構

三、設定具體的方案目標，並以具體的成果「評估基準」及「目標水準」顯示期待的改變

公共服務之規劃宜重視「成果管理」(managing for results)及「成果分析」(results analysis)，著眼於服務產出之目的與結果，「以終為始」，方能有效結合計畫決策、執行檢討與事後成效評估。

目標設定方面，宜配合組織之任務、特性、價值觀、策略性願景、整體目標與人力、經費等資源限制，以市場為導向(market orientation)，選定目標群體(人)或執行標的(物)與目標年期，了解顧客的背景、特質、組成類型與數量、消長、分佈及所需服務，尤應注意內外部利害關係人之關注焦點與偏好(Poister and Streib，一九九九)，設定客觀、簡明易懂、具挑戰性、有期限、可衡量及達成的具體目標。決策者、顧客及員工等宜共同參與，以建立價值共識。

依據行政院研考會訂定的『行政院所屬各機關施政績效管理作業手冊』規定，各部會應依據該機關之使命、長程願景、未來四年之政策方向與施政重點，研擬四至八項「關鍵策略目標」與八至十六項「關鍵績效指標」(Key Performance Indicator，簡稱 KPI)，作為訂定未來四年策略內容、年度目標及年度施政績效評估之依據。前揭「關鍵策略目標」應能顯示各部會未來四年應達成之重要施政成果。

抽象的目標(goal)宜依屬性，轉化為具體的「標的」(objectives)，於策略規劃期程內可確實達成。

計畫「標的」，係於特定期間內，有計畫地投入資源與方案活動後，對於特定目標群體所能達成數量化預期成果之具

體描述，亦即對特定需要滿足預期貢獻之衡量，宜以不同的「評估基準」(criteria)或及「標準」(standard)加以顯示。標的亦指出未來所欲達成的情境或希望改變的程度，並指出未來業務之努力焦點，及其執行特性或條件，以利計畫事前及事後評估運作，應具體、可行。

前述「評估基準」，為目標之具體屬性(attribute)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(performance measure)之依據；至「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」。

相關評估作業應整合於績效衡量之管理過程(performance management process)，以監控與了解實際的成果(outcome)與影響(impact)。評估基準之設定要領如次，：

- (一) 聚焦(focus)及有效連結機關的主要目標或成果達成之衡量。
- (二) 有益於業務人員衡量方案對於改變環境現況及目標群體行為或服務水準之預期「效果」或直接效益，並妥適顯示需要滿足程度。

與方案目標間具直接的關聯性。以澳洲政府為例，其總理及內閣部 2010 頒行的「行動計畫規劃準則」(Guide to Preparing Implementation Plans)，要求各部會方案目標的設定，應具體顯示方案受益者(如失業者或中小企業)與其預期獲得的直接效益(direct benefits)；至於間接效益(indirect benefits)則對於方案目標有重要貢獻時，方予列入。

- (三) 應能顯示方案服務、操作特性、優先工作事項與努力重點。

- (四) 簡明易懂、容易加以利用，可據以蒐證足夠的目標達成程度資訊，以供比較。
- (五) 除成本、效果(益)之衡量項目，亦應考量「影響」(含環境影響)與風險的評估基準。
- (六) 兼顧「質」與「量」之成效衡量項目。
- (七) 配合計畫特性及決策焦點，設定決策者接受的成功衡量基準。
- (八) 兼顧主、客觀評估基準，滿足政府與社會之期待，如目標群體之滿意度，可作為事後衡量目標群體對於方案產出滿足其需要或期待之程度。
- (九) 除社會、經濟及實質環境影響項目之衡量，亦可設定影響計畫執行成敗的「政治可行性」評估基準。

以美國國家檔案暨文書署（NARA）為例，其組織之核心價值係「衡量實驗風險」、「加強意見溝通」、「負責」及「忠誠團隊」。該署並依據機關任務、環境評析結果、重要發展策略檢討結果、相關價值觀念、顧客需要及未來發展願景(vision)，研擬其「無論檔案來源與使用地點，民眾所需必要事證均可便利取得」等四項中長程(1997-2007 年)策略性目標(strategic goals)，並轉化為階段性目標的與評估指標。(參閱圖 9)

另以澳洲國家檔案局為例，配合國家檔案鑑選目標，將國家檔案徵集與鑑選成果需納入年度施政成果報告，其衡量指標包括：「每年移轉國家檔案之長度」、「每年鑑選符合國家檔案之長度」、「納入國家檔案查詢系統之國家檔案年增案件」與「國家檔案館藏以案件描述之比例」。

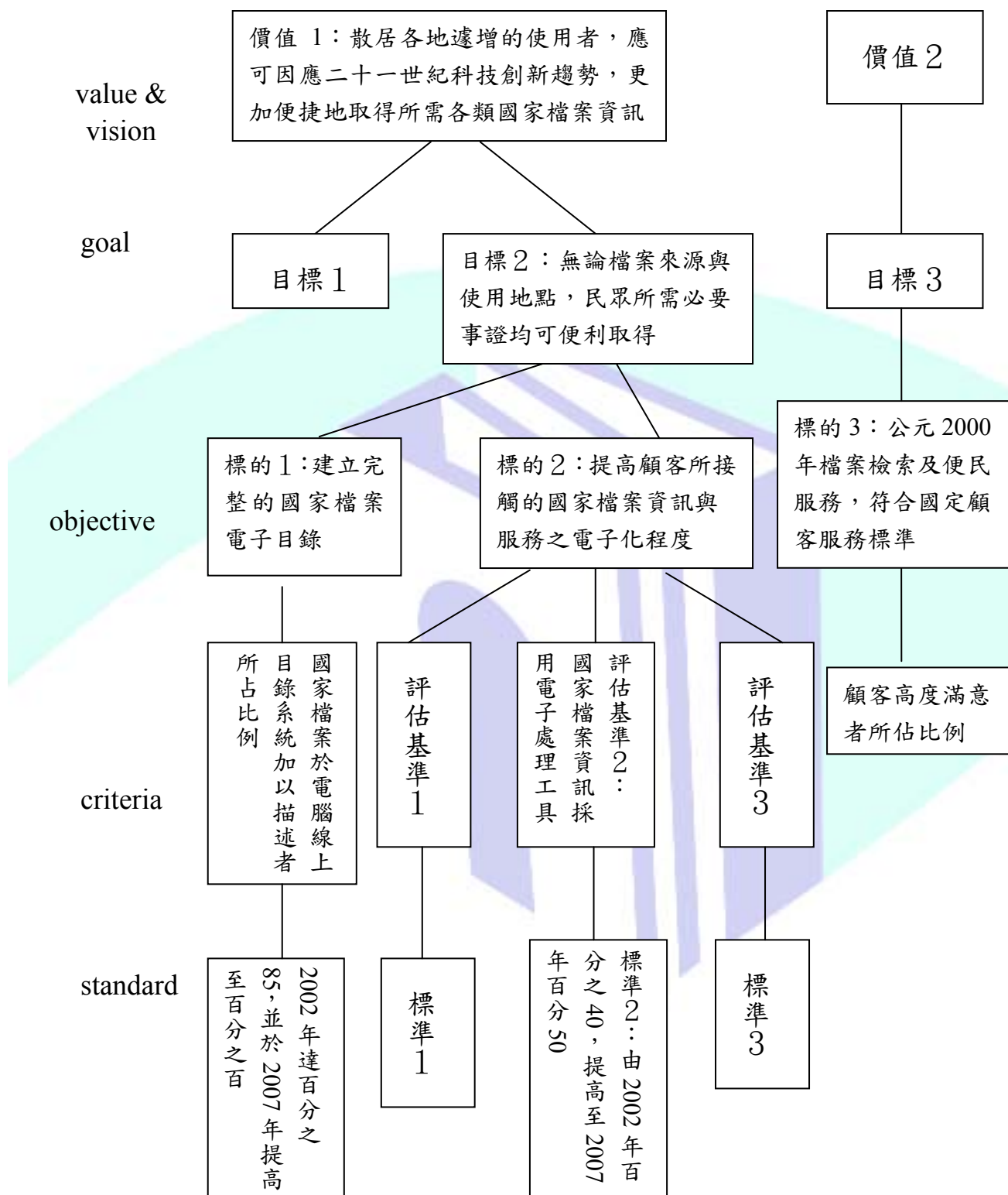


圖 9 目標、評估基準及標準之關係-以美國 NARA 為例

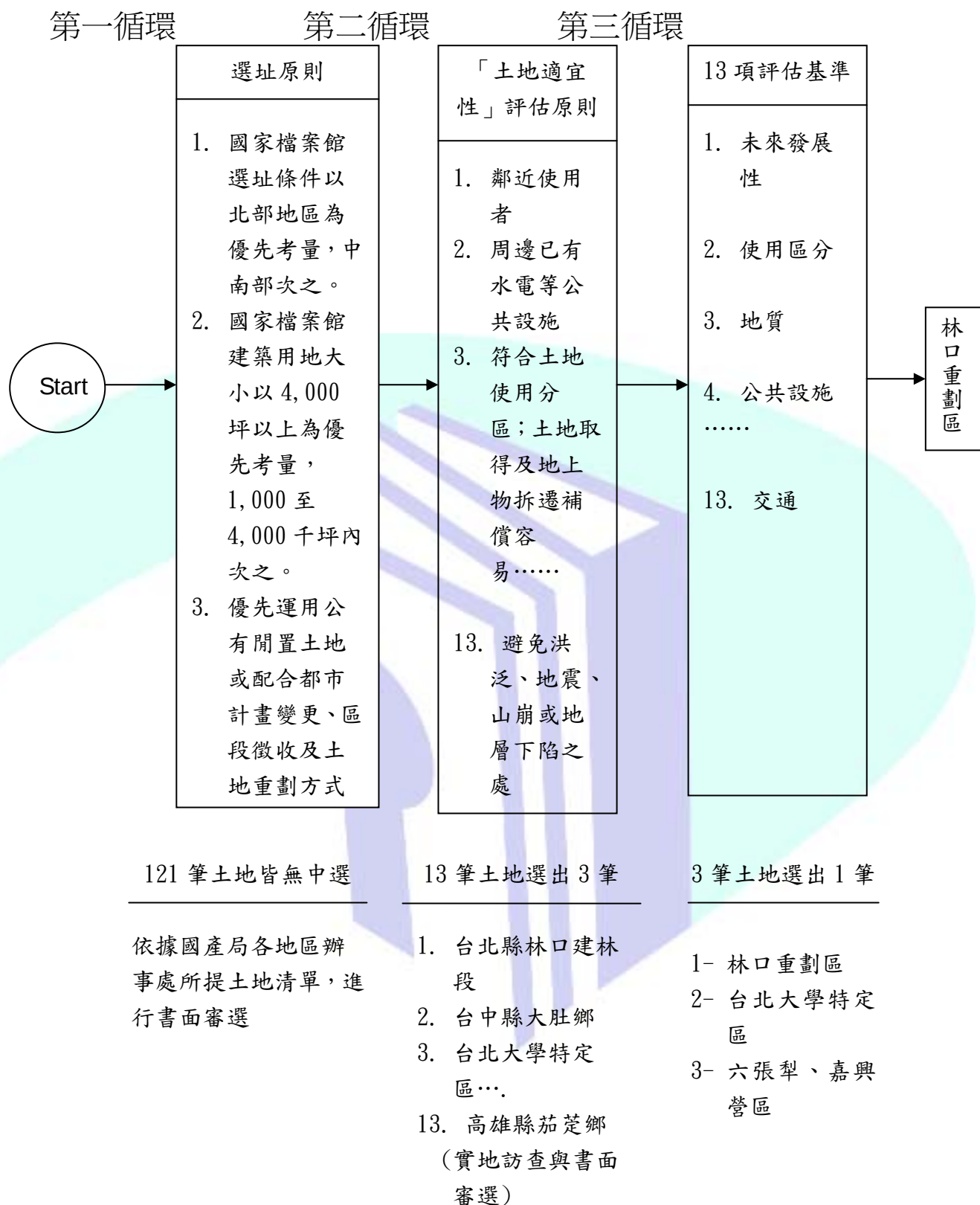
四、運用替選分析並整合運用不同的方案設計方法，形成最滿意方案

方案設計過程，宜過替選方案分析(alternatives analysis)與循環的評估途徑，並靈活並整合運用不同的方案設計方法，有效發覺、形成與選擇最滿意的方案。

- (一) 方案設計過程宜注意「目標」與「手段」間之關聯性(relevance)，並引導執行者與利害關係人(stakeholders)，包括方案的受益者(beneficiaries)與受害者(losers)，充分參與及了解規劃過程。
- (二) 宜妥為選擇替選的的規劃基準與干預方式，並採取必要的規劃原則與標準，思考及有效形成具體、多元與異質的替選方案。
- (三) 為獲取大量替選方案，可善用循環的評估途徑(cyclic approach)、專業領域知識、創新思考與不同方案設計方法，透過數個循環的方案構想、方案形成、組合、評選與重新修正或組合過程，整合不同方案之特色與優點，並配合各階段方案審核與決策修正方案內容，以統合綜效，形成最佳方案。惟規劃作業，應依規定儘量排除經常性及未達經費門檻要求的計畫項目。

檔案管理局於 91 至 94 年間之國家檔案館選址過程，參閱圖 10。

- (四) 方案內容或手段之設計，宜配合機關業務需要、優先發展課題與方案目標，選擇具體的干預方式與過程，並創新干預作法；分析、選擇並組合方案執行內容所需之服務系統、實施區位、規模、服務特性、方式、工作要項、工作數量、頻率、具體作法、相關設施投資與空間配置，形成中程方案整體計畫內容與預期總體產出的貨品或服務，並據以研提具體的分年實施計畫。



每一循環之規劃作業：計畫構想→替選方案形成→評估與決策→重新修正或組合

圖 10 國家檔案館替選用地評估

(五)靈活並整合運用「腦力激盪」、「計畫裁剪法」(CASPAR)、「開列計畫屬性，進行替選方案之研擬與組合」(Attributes Listing)、「標竿學習」(Benchmarking)、「從資訊蒐尋與現場對話中，得到新構想」、「設計並組合解決問題的不同服務方法」、「統合意見與綜效，進行第三種選擇」及「小規模試辦」(small experiment)等方案設計方法，有效發覺與形成較佳方案

1、開列計畫屬性，進行替選方案之研擬與組合

以「開列計畫屬性，進行替選方案之研擬與組合」(Attributes Listing)方法為例，賽蒙屋藤及鐵瑞弘認為，可選擇產品或服務之主要屬性(attribute)，針對各項屬性研擬替選的發展方式或水準，再進行交叉組合，以形成替選策略；必要時，可運用科學方法，進行前揭替選方案之組合與試辦評估，以了解其間的優劣。以日本山葉鋼琴之製造為例，則選擇替選的木材、反響板與琴線，進行組合與實驗，以找出最佳音質的製造方案。(謝育容，民 95 年)

另以荷蘭「垃圾焚化廠興建案」之環境影響評估為例，採取 Attributes Listing 方法，列出「土地取得方式」與「工程興建方式」等不同方案執行要項，針對個別執行要項或方案內容屬性，分別思考、研擬替選作法，再交叉組合後，形成完整且具多元特色的替選方案，作為嗣後方案評估、比較、選擇或進一步重新組合之依據。(參閱圖 11)

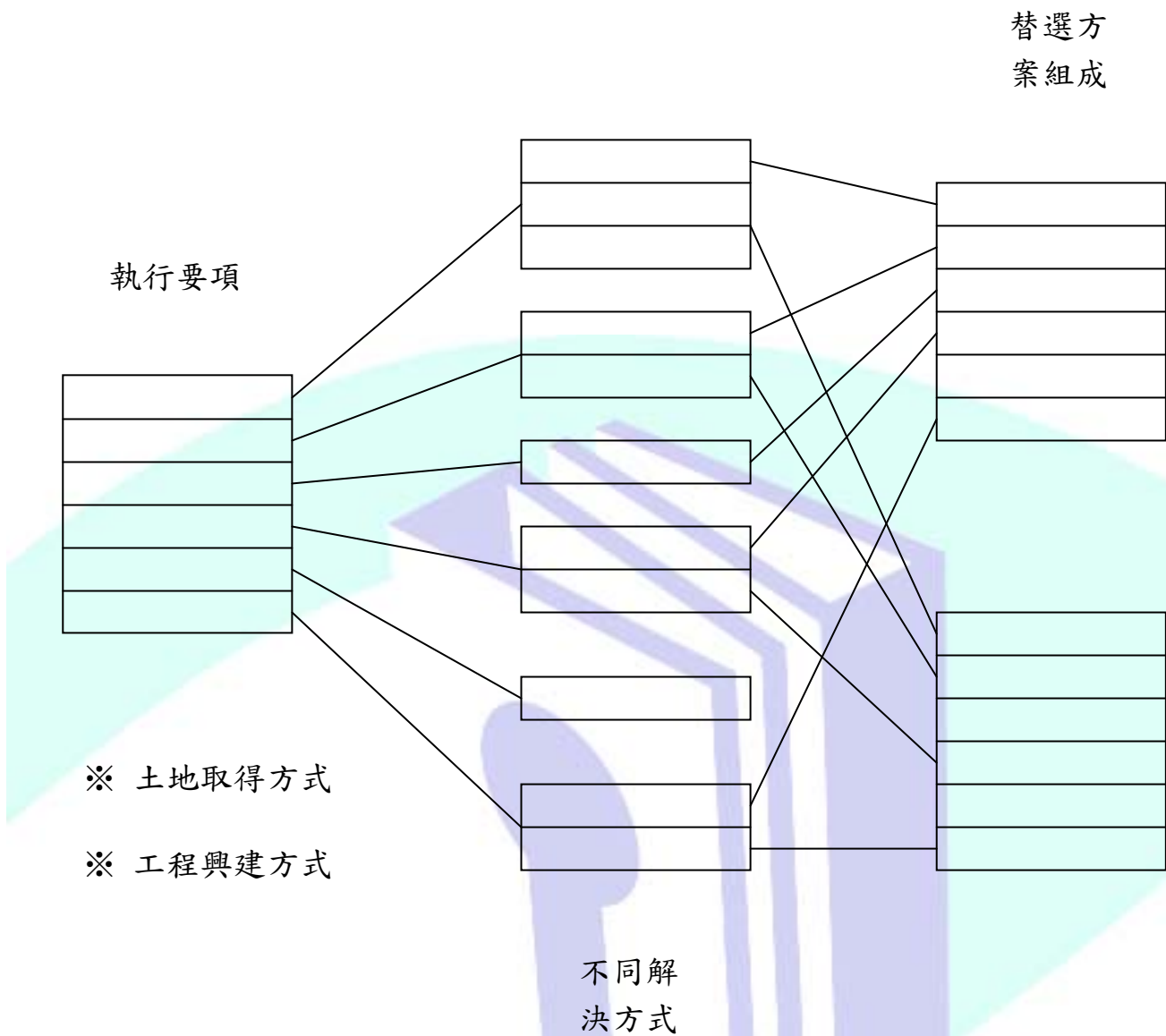


圖 11 Attributes Listing 替選方析

2、計畫裁剪法(CASPAR)

可提示一些關鍵性的「如果---會怎樣」的問題。計畫裁剪法(CASPAR)即透過那些計畫內容可剪除(C-Cut Out)、增加(A-Add)、縮減(S-Subtract)、移作他用(P-Put to another uses)、調整(A-Adapt)或重組(R-Rearrange)，以形成替選方案。Bob Eberle(1971)亦發展出「奔馳法」(SCAMPER)，藉由考量計畫中有哪些內容與作法可以被替代(Substitute)、合併(Combine)、調整(Adapt)、修正(Modify)、移作他用(Put to other uses)、減除(Eliminate)或重組(R-Rearrange)等新的構想，以改善制度與產品。

3. 標竿學習 (Benchmarking)

Benchmarking 即參考基準之意，即選擇國情相近的現代化國家或業務性質相近的機構作為標竿，進行建設指標之比較學習，研析達成目標的時間與方法；若就企業經營觀點探討，所謂「標竿學習」，就是定出某些企業功能領域的績效衡量標準，然後選擇這些特定預域內表現最傑出的組織當作學習標竿，了解其作法，並與自己相互比較，以評估其間的差距；必要時，可選定計畫提升項目，拉近與標竿學習對象的成效。以長谷建設公司為例，即以潤泰建設、惠普電腦等作為標竿，學習其客戶抱怨處理流程及建立顧客導向的問卷與回饋機制等作法，顯著提昇其客戶服務成效，贏得一九九九年國家品質月優良案例獎。

4. 腦力激盪法

愛力克奧斯本認為腦力激盪之作法如次：

- (1)每個人都被詳細告知所有事實。
- (2)想法愈怪愈好。
- (3)每個人都有表達自己意見的機會，不能有人獨掌大局。
- (4)想法愈多愈好。
- (5)不可批評任何想法，以獲取創意。
- (6)努力整合不同想法。
- (7)有人從旁監督討論過程，避免偏離主題。

5.考量問題解決的不同服務方法，並加組合以統合綜效
勇於顛覆常識，對於問題或顧客需要的解決，創造出不同構想，以引導執行方法。以社會服務方案之設計為例，可考量採個別諮商輔導、團體治療或課程教授等不同方法。

「一加一大於二」。奧地利經濟學者 Schumpeter 說：「絕大多數的發明是組合而成」(大前研一，民九十五年)。宜集思廣益，尊重不同人意見與方案之差異，運用創意與成功關鍵，經由統合綜效，發現或創造比你我各自所想或過去任何人心目中更好的問題解決之新選擇或第三種選擇。

五、 配合行動方案，進行所需資源之籌措與利用規劃

資源籌措與利用規劃方面，應將推動計畫所需的組織調整、人力資源及財務需求，納入方案之資源規劃重點，並配合預算制度與工作需求，強化成本分析，考量機關各年度財力負擔及計畫效果。行政院工程會於 98.11.20 函轉行政院有關「強化政府重大公共建設財務規劃方案」研商結論，亦提請各部會於進行中長程個案規劃時，加強成本效益分析，以有效運用財源，提昇計畫執行效能。

六、進行替選方案之事前評估，選擇或組合最佳方案

為有效進行替選方案之評選，應依據方案目標、設定相關評估原則、基準、評分等級與標準，並考量方案推行之風險與影響，運用目標達成法、評估基準檢核表法(check-list of criteria)與成本效果(益)分析等方法，評估與選擇達成目標相對滿意的方案，並進行必要的方案組合，有效結合執行能力、可用資源與發展良機。

至於方案事前評估(ex-ante evaluation)所關切的主要課題如次：

- (一) 需求性：相關問題及目標群體(target population)之特性、範圍與分析。
- (二) 可行性：方案之財務、技術、執行時程之安排與營運管理等是否可行？
- (三) 妥適性
 - 1、方案目標之妥適性：方案執行對於目標群體將導致何種改變？方案目標是否妥適？所擬方案能否成功地達成預期目標。
 - 2、方案內容之妥適性：方案內容是否完整、妥適？
 - 3、資源規劃之妥適性：資源供需之安排如何？財務與人力等資源規劃與利用時程是否妥適？
- (四) 關聯性：

考量「方案內容與優先待決問題之關聯性」、「方案內容與目標及其目標群體之關聯性」、「方案內容是否配合既有方案執行缺失之檢討提出改進措施」等重點。

- (五) 協調配合性：檢核「計畫內容與範圍是否符合既定政策」、「相鄰土地使用之相容及配合程度」、「相關方案實施內容、空間設計、執行時序或設施系統之配合」、「方案執行所需軟、硬體建設是否配合」與「權責分工」等情形。

以國家檔案永續典藏與多元服務計畫為例，為順遂國家檔案中心裝潢工程有關「空調設施之設置」，相關樓層之空間設計、冷卻水管線配管、空調設施採購與設置時機等必須與內政部營建署之主體工程相配合；另為配合該中心檔案常設展場之設置，亦必須進行展示主體與相關展件之先行選定。

- (六)效果(益)與影響：方案執行所需成本及其對於顧客之相對效果（cost-effectiveness）(益)或正、負面影響與優、缺點為何？可檢核方案執行之社會效果、經濟效益或成本效益比為何？可能的優、缺點及其對於國家安全、社會經濟、自然環境或性別參與之正負面影響，抑「對於其他方案或設施系統之關聯影響」。

● 「評估基準檢核表法」案例研究

國家檔案館建築用地第 1 階段勘選評估，參閱表 2。

表 2 國家檔案館建築用地第 1 階段勘選評估表

評估指標	林口重劃區	序分	台北大學特定區	序分	六張犁、嘉興營區	序分
一、未來發展性	面積可達 16,656 坪 (55,064 m ²)，具分期興建之空間擴充性。	1	面積可達 11,342 坪 (37,496 m ²)，符合建館空間需求。	2	如先取得南廠約 5,736 坪 (18,963 m ²) 較不具發展空間，北廠則有 19,291 坪 (63,772 m ²)。	3
二、成本	總金額約 16 億元。	1	總金額約 18 億餘元。	2	南廠約 19 億餘元，北廠約 69 億元。	3
三、使用區分	機關用地，地權單純。	1	住宅區，需進行變更。	2	住宅區，部分劃為道路用地，需進行變更。	2
四、地上物處理	無地上物及被佔用	1	無地上物及被佔用	1	原有閒置營舍，容易處理。	1
五、地質	位於林口台地，需再由專家認定是否毗鄰斷層或位於軟弱地層區域。	1	位於三峽、樹林一帶，需再由專家認定是否毗鄰斷層或位於軟弱地層區域。	1	位於台北市信義區，需再由專家認定是否毗鄰斷層或位於軟弱地層區域。	1
六、地形	平坦、地勢高，無洪泛之虞。	1	平坦，位於大漢溪中上游地域，經河川整治，水患機率不大。	2	平坦，地處台北盆地，經河川整治，水患機率不大。	2
七、氣候	冬天風較大。	2	同大台北地區。	1	盆地氣候。	2
八、周圍環境	三面臨路，緊鄰土地均為機關用地。	1	三面臨路，一面臨住宅區。	2	兩面臨路，路面寬度較小，周圍為民宅。	3
九、公共設施	屬重劃區，水、電及下水道等設施均已規劃。	1	屬重劃區，水、電及下水道等設施均已規劃。	1	位於台北市，水、電及下水道等設施無虞。	1
十、交通	距離檔案管理局約 40 分鐘車程，中山高林口交流道旁，鄰近規劃中之機場捷運文化二路站。	2	距離檔案管理局約 40 分鐘車程，北二高三鶯交流道旁，擬於附近規劃捷運延伸於台北大學設站。	2	距離檔案管理局約 20 分鐘車程，屬台北都會區交通系統。	1
序分總和	12		16		19	
名次	1		2		3	

1. 評估指標共 10 項，依其等第分別序分，序分越低，代表條件越優。

2. 最低序分總合為 10 分，最高為 30 分。

柒、機關「目標設定」與「策略性立案」案例 ---以美國教育部為例

以美國教育部「五年(1998-2002年)中程施政計畫」為例，設定該部下列任務、中程施政目標及達成策略如次：

目標一 協助所有中學生達到挑戰性的學術標準，以備進

修、成為有生產力之就業人口與負責的公民：

標的（一） 各州針對核心課程，研定挑戰性的學術標準，作為學生成績評鑑與施行之依據

標的（二） 各州均擁有建教合作制度，以增進學生之技藝、學習成績與就業機會。

標的（三） 增進校園之安全與風紀，免於藥物侵害。

1. 成效衡量指標

(1) 紓緩學生濫用酒精與毒品之成長比率，並自二000年起開始下降。

(2) 迄至二00二年，校園內學生犯罪與暴力意外事件數持續降低。

(3) 迄至二00二年，學生對於濫用酒精與毒品表達不滿意度之比率，顯著降低。

(4) 二000年，對於教室風紀問題處理訓練有素之教師所占比例，顯著增加。

2. 核心策略

- (1) 發展有效的防治途徑，例如：透過研究及評估，採取法定績效原則，訂定「改進暴力與毒品防治方案」；經由技術指導、教育訓練、研討會與出版品，宣導相關防治方案與策略；加強教師專業訓練，改善風紀問題處理技術，以減少不必要的衝突。
- (2) 禁止毒品與酒精濫用：鼓勵各州禁止學校濫用毒品與酒精之政策，由現行百分之九十七的學校與地區，擴及全部學校。
- (3) 爭取公眾之態度支持：協同相關部會，鼓勵年青人及其父母參與宣導活動，以協助其了解濫用毒品之危害。
- (4) 財務補助：依學校及社區毒品安全與防治法案，持續補助各州及地方學區，以改善其工作品質。
- (5) 改善資訊系統：改善各州及地方學區有關濫用毒品、酒精與暴力行為之資訊蒐集、分析的能量。

標的（四）每間教室均擁有才幹、熱心奉獻的教師。

標的（五） 家庭與社區均充分參與教學及學校之改良。

目標二 為所有兒童打下穩固的學習基礎。

目標三 獲得便利的「中學後教育」與終生學習教育。

目標四 提高教育成果、服務品質與顧客滿意度。

捌、進行事中及事後評估，有效結合 方案執行、決策與成果管理

依「行政院所屬各機關施政計畫管理作業手冊」規定，我國政府績效考核工作區分為組織層面的「機關施政績效評估」及個別計畫層面的「個別施政計畫評核」。其中「機關施政績效評估」係部會整體為考核對象，強調策略管理、目標管理與結果導向，依組織「關鍵(中程)策略目標」訂定「關鍵績效指標(KPI, key performance indicator)」與各年度目標值，據以評估策略層次之績效目標各年度達成成果，同時衡量「行政效率」、「財務管理」與「組織學習」等共同績效指標(common performance indicator)；「個別施政計畫評核」方面，係以年度列管施政計畫個案為對象，依計畫管理(含年度目標之挑戰性與明確性、進度控制及預算控制等項目)與執行績效(自訂年度目標與指定指標達成情形暨特殊績效)等面向之評核指標。

一、 方案事中評估

方案執行階段，可設置方案推動小組與專案管理辦公室(project management office/PMO)，運用訂定列管作業計畫與行銷計畫、甘特圖、「計畫評核術」(Program Evaluation and Review Technique；PERT)，定期提報執行月報、實地查證、督導改正與考評等方式，進行方案執行過程之協調、溝通宣導、推動與控管。

美國國際專案管理(PMI)學會(民國九十一年)於其「專案管理知識體系導讀指南」一文中指出，專案執行過程監督，可運用「計畫評核術」，並結合「關鍵路徑法」(Critical Path Method；CPM)進行專案範疇、執行時序、品質、預算、

人力資源、採購、溝通與風險等重點之管理。

(一) 評估屬性與重點

期中評估，係監督方案服務之提供過程，並了解顧客實際參與情形；於中程計畫執行之中間階段，進行專案評估，屬過程評估與期中評估(mid-term evaluation，而非成果評估(outcome evaluation)。以加拿大衛生部耗資二億餘元之「愛滋病五年(1993-98 年)策略」為例，係由衛生部協同相關部會執行，並由該部於 1995 年進行為期三季的評估。

加拿大政府之方案期中評估，著重方案之概念化(conceptualization)、執行過程與協調機制之檢討及提報，過程目標較偏重工作事項之完成與產出工作指標的衡量，提出期中進度報告(interim progress report)。就評估範圍探討，包括整體性策略性檢討及個別單位活動之執行檢討，評估焦點厥為影響策略執行之成功關鍵活動。前階方案「概念化」檢討包括：規劃過程、目標群體、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；至「執行進度」之檢討，主要採取「建立基點資料」(baseline data)與「定期提報執行狀況報告(status report)」兩種途徑，以檢核計畫執行及資源利用是否達成既定目標或所交付的任務，與重要利害關係人之參與暨努力程度。

期中評估過程，宜首先確認評估目標與方案規劃之理念假設(rationale)，予以概念化，並進行既有方案描述；其次，檢討方案原定活動之執行進度、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；最後，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。

(二) 評估方法與案例

期中評估運作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。各項分支方案之管理者，亦須負責蒐集方案基點資料，及部會方案結構所列計畫執行指標 (performance indicator) 相關資料，並進行執行進度監視。

以該國「兒童發展方案」為例，期中評估選擇「方案之概念化」、「跨部會之協調效率與效果」及「計畫期中調整之確認」等評估重點，並研擬「方案執行是否符合原定目標、資源分配與分工」等十一項評估問題，及「預期與實際活動比較」、「目標、活動與資源分配間之配合」等四十五項對應的執行指標，作為評估依據

二、 方案事後評估

美國飛利浦(Philip G. Joyce)教授認為，「如何有效結合資源之分配利用與結果(result)」一直是過去五十年來政府再造之焦點，一個有效能的政府除了設計良好的政策與方案，以滿足民眾的需要，尤應評估所耗費的資源是否達成預期成效或服務承諾；Michael Quinn Patton 於其「利用導向的評估」(Utilization-Focused Evaluation, 一九八六)一書中，強調透過內部的事後評估過程，吸取方案規劃經驗與執行技術，以有效檢測及形成方案觀念，並策進方案的改良。

澳洲政府要求各機關事後評估之設計，應以目標與評估指標為導向，設計評估方法，並以「成果」作為評估焦點；要求各機關訂定評估時程與分工，發展評估指標(indicator development)、蒐集方法，俾有計畫地蒐集成果評估資訊，避免流於「手術已完成，病人卻死亡」。

世界各國之策略性立案制度均重視「成果管理」(managing for results)與方案事後評估，有效結合計畫決策、執行檢討與事後成效評估。既有方案推行成果(outcome)既為策略性決策之重要考量因素，策略性立案過程自應進行相關方案之事後評估，及時提供決策者有關歷年方案策略目標之達成程度、方案推行效率、實際效果(program's effectiveness)或影響(impact)等相關實證資訊，驗證方案服務之成敗、執行策略與方法之有效性，俾作為方案規劃、修正、改進、執行管理與決策之依據。美國國會預算管理局亦於二〇〇七年訂頒「方案評估分等指引」(Program

Assessment Rating Tool，簡稱 PART)，以提供聯邦各機關所需評估技術與方法。行政院主計處 98.01.21 訂頒的「強化中程計畫預算作業促進資源有效運用方案」揭示：中長程個案計畫，若屬延續性計畫，應辦理計畫執行成效評估，提出總結評估報告，以促進資源有效運用。

以加拿大為例，各部會之方案評估活動主要包括：研擬評估架構、進行可行性研究、期中檢討（mid-term review）、期末評估（final evaluation）及檢討評估方法等。評估架構（evaluation framework）之訂定，旨在針對計畫目標及其主要執行活動，選定相關的評估問題（evaluation question）、衡量指標（indicator），並確認所需評估資訊及分析方法，俾引導評估作業之規劃及運作；內閣財政委員會於核定重大中程計畫時，常要求相關部會定時提出評估架構，作為計畫期中與期末評估之依據。

由於各機關公共資金之利用須對國會負責，當重要的政策、方案或管理問題涉及關聯性與長期影響時，須採期末成果評估，以提供部會副首長有關方案目標達成程度、持續關聯性、優缺點、影響及替選案之成本效用比較資訊，往往成為方案創新、決策及向內閣爭取經費之重要依據。以該國衛生部一九九六年度評估計畫為例，共編列一三四萬元加幣進行二十九項評估專案，其中屬計畫期末評估者計十項，期末評估泰半於中程計畫結束之前一年開始進行，評估作業時間約為半年至一年。評估作業主要緣自部會對於相關支出之責任承諾或財政委員會之要求。

以該國衛生部「家庭暴力防治計畫」為例，其期末

評估重點如下：

(一) 方案的理性 (program rationale)

如方案是否仍需推行？方案目標、活動及籌資優先順位間是否持續關聯 (relevant) ？

(二) 方案之成功性與影響

方案是否達成預期成果？原有問題之解決程度為何？其執行結果是否發生任何正、負面影響？例如：參與者需要之滿足程度，其態度、技巧與行為是否誠如預期產生改變？

(三) 替選方案

目標之達成能否採取較佳或更具「成本—效果」(cost-effective) 的方案？例如：可否在不降低服務品質之情形下，降低成本？

前述期末評估主要採郵件問卷調查、執行機關代表面談、深度個案研究、文獻分析、顧客滿意度調查、統計分析、既有方案評估及策略檢討 (strategic review) 等方法，並可就方案執行前、後目標群體的行為進行必要的比較。期末評估報告內容包括：緒言、評估發現、改進建議及替選方案，緒言部分含括評估背景、問題界定、相關方案規劃經過、簡介及評估方法概述。

參考文獻：

1. Marisol Ramos, and Alma C. Ortega. *Building a Successful Archival Programme*, Chandos Publishing (Oxford) Limited, 2006.
2. Section of Records Management and Archival Professional Associations, International Council on Archives, *Establishing a Records Management Program - Guidelines for Professional Associations*, 2009. [<http://www.ica.org/en/node/39322>]
3. Thomas D. Norris, *The Seven Attributes of an Effective Records Management Program*, 2003. [http://www.archives.nysed.gov/a/records/mr_pub61.pdf]
4. National Archives of Australia, Corporate Plan 2009-2012, 2009.
5. National Archives and Records Administration, Customer Service Performance Report, Sept. 1995- Sept. 1996.
6. Department of the Prime Minister and Cabinet in Australia, Guide to Preparing Implementation Plan, July, 2010.
7. 王詠心譯：策略思考一本通，英國 Simon Wootton 及 Terry Horne 原著，城邦文化事業公司，民國 95 年。
8. 行政院研考會：行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點，民國 98 年 4 月 27 日。
9. 行政院研考會：行政院所屬各機關設定作業層級目標實施原則，民國 101 年 5 月 10 日。
10. 吳文進：主要資安觀念與危機處理，檔案管理局專題演講，民國 98 年 6 月 25 日。
11. 高迪理譯：服務方案之設計與管理，P. M. Kettner 及 R. M. Moroney 等原著，揚智文化事業有限公司，2000 年。
12. 張聰明：中長程計畫，文化大學市政暨環境規劃學系，民國 98 年 9 月。
13. 國家文官學院：顧客導向服務，公務人員考試錄取人員基礎訓練「委任

人員應具備之執行力」講義，102 年 10 月。

14. 國家文官學院：創新思考與問題解決，公務人員考試錄取人員基礎訓練「薦任人員應具備之執行力」講義，102 年 10 月。

15.謝育容譯：大前研一創新者的思考，商周出版，民國 95 年。

16.齋藤孝：規劃力，如何出版社，民國 95 年。

17.檔案管理局：國家檔案館興建第 1 期(96 年至 101 年)中程計畫（草案），民國 95 年 4 月。

18. 熊培霖等譯：專案管理知識體系導讀指南，國際專案管理(PMI)學會，博碩策略顧問，民國九十一年。

19. 戴國良：企劃管理實務，商周出版，2007 年 8 月。

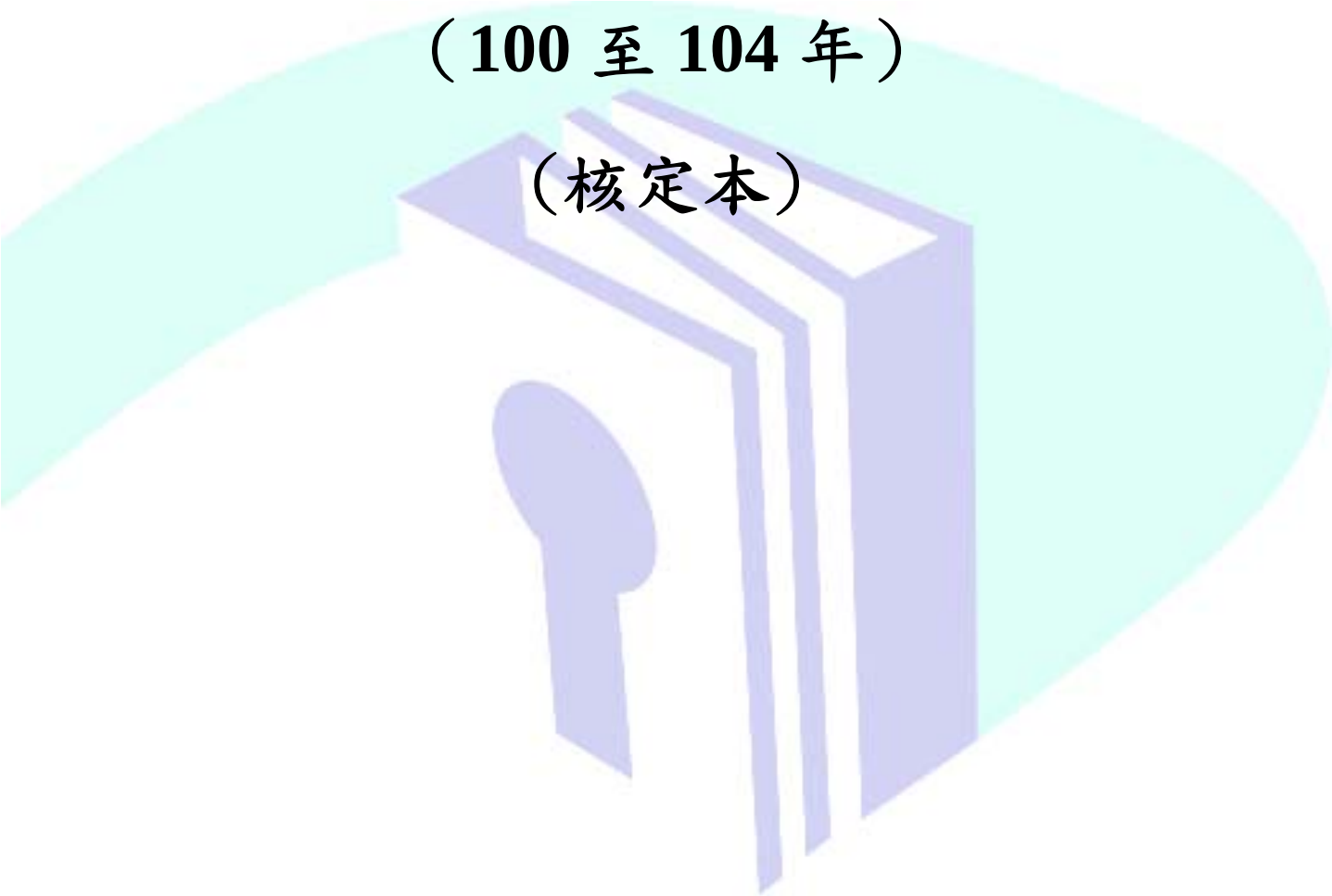
20. 維基百科，民國一〇二年十二月二十日。

附件一

國家檔案永續典藏與多元服務計畫

(100 至 104 年)

(核定本)

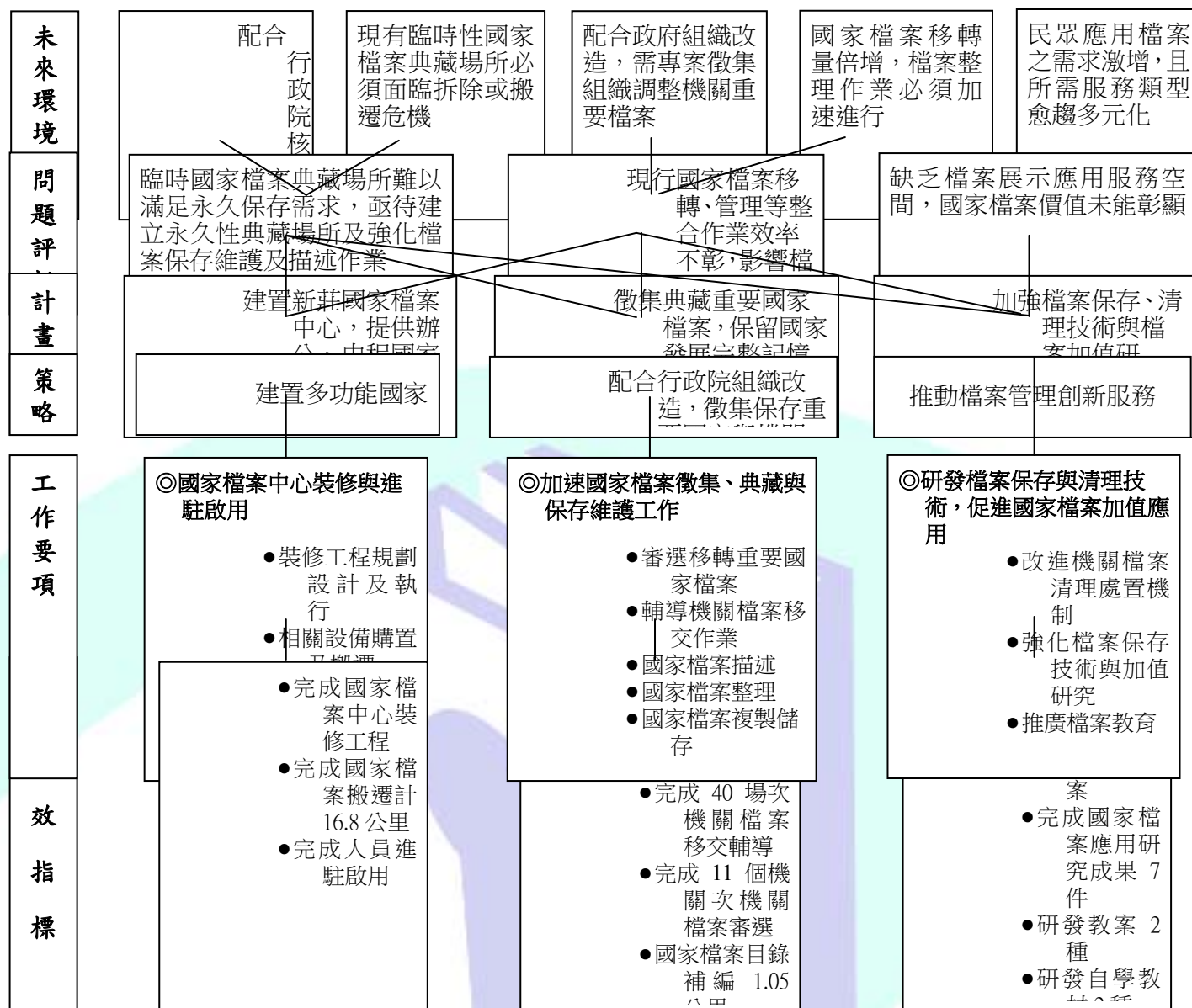


中華民國 102 年 1 月

目次

計畫示意圖.....	1
壹、計畫緣起.....	2
一、依據.....	2
二、未來環境預測.....	3
三、問題評析.....	7
貳、計畫目標.....	10
一、目標說明.....	10
二、達成目標之限制.....	12
三、預期績效指標及評估基準.....	12
參、現行相關政策及方案之檢討.....	13
一、國家檔案典藏場所與國家檔案館之規劃建置方面.....	13
二、國家檔案之鑑選與徵集方面.....	14
三、國家檔案加值應用方面.....	15
肆、執行策略及方法.....	16
一、策略與相關工作要領.....	16
二、分年執行計畫.....	19
三、執行步驟(方法)與分工.....	21
伍、資源需求.....	23
一、所需資源說明.....	23
二、經費來源及計算基準.....	24
陸、預期效果及影響.....	24
一、建置我國首座永久性國家檔案中心.....	24
二、國家檔案得以集中妥善典藏.....	24
三、保存國家發展重要見證.....	24
四、提高國家檔案鑑選效益.....	24
五、深化普及檔案應用意識.....	24
六、提高我國檔案管理專業素質.....	24
柒、附則.....	25
一、替選方案之分析及評估.....	25
二、有關機關配合事項.....	25
三、其他有關事項.....	25

國家檔案永續典藏與多元服務計畫（100 至 104 年）示意圖 【局所有】



壹、計畫緣起

一、依據

- (一) 依據檔案法、檔案法施行細則及國家檔案移轉辦法規定，各機關永久保存之檔案，自文件產生日起屆滿 25 年者，應於次年造具擬移轉目錄，送檔案管理局（以下簡稱本局）審核後，再依規劃時程辦理檔案移轉，另公營事業機構移轉民營時，其永久保存檔案亦應轉檔案中央主管機關。
- (二) 內政部 98 年 2 月 17 日研商「新莊副都心中央合署辦公大樓新建工程」未來進駐機關配合事宜第 1 次會議決議，該署負責新莊副都心中央合署辦公大樓興建工程主體工程建設，各進駐機關則自行負責裝修工程。
- (三) 行政院 98 年 3 月 5 日院臺建字第 0980009388 號函核定本局為新莊副都心中央合署辦公大樓進駐機關。
- (四) 行政院組織法、中央行政機關組織基準法部分條文、行政院功能業務與組織調整暫行條例及中央政府機關總員額法等組織改造四法業經立法院三讀通過，總統並於 99 年 2 月 3 日公布。行政院組織法將自 101 年 1 月 1 日開始施行，部分機關業務將配合精簡、整併、改隸、改制、裁撤或調整移撥其他機關，以致增加檔案管理風險，需妥善規劃移交或徵集移轉。
- (五) 國家檔案之保存典藏，攸關國家歷史記憶與社會文化發展歷程紀錄，為提供各社會研究領域所需重要資訊。檔案管理局（以下簡稱本局）為因應

進駐新莊副都心中央合署辦公大樓及行政院組織改造後衍生之國家檔案徵集、管理與應用服務作業需求，爰擬具本計畫，俾據以確實執行。

二、未來環境預測

- (一) 配合行政院核定新莊副都心中央合署辦公大樓興建計畫，本局需辦理國家檔案中心自辦工程
- 本局業奉行政院核定進駐新莊副都心中央合署辦公大樓，並獲分配北棟 1、2、6（部分）及 7、8、9 樓，總樓地板面積為 11,152.98 平方公尺（3,373.78 坪），規劃設置新莊國家檔案中心；該中心除部分空間提供行政使用外，其餘將規劃為國家檔案展示應用與典藏場所，故本局除需籌設行政辦公設施之基本需求外，尚需自辦國家檔案多元應用與典藏之特殊設施及檔案展示場地之布設。新莊副都心中央合署辦公大樓興建工程已於 99 年 2 月 5 日動工興建，預定 102 年 10 月底完工及驗收、102 年 12 月底點交使用機關；配合工程期程，本局必須先辦理內部裝修規劃，並於主體工程完工後即刻進行裝修作業，始能在 104 年 6 月底順利進駐使用。

- (二) 現有臨時性國家檔案典藏場所面臨拆除或搬遷危機

本局現有國家檔案典藏場所位於臺北市士林區文林路柯達大樓（以下簡稱士林典藏所），係依據行政院 94 年 7 月 15 日院臺秘字第 0940030208

號函核定之「國家檔案典藏場所設置及業務推展計畫(94—95年)」規劃建置。該場所可提供6公里長國家檔案典藏空間，惟因該建物所有權屬財政部國有財產局，本局需每3個月辦理借用程序；另因該處為公園預定地，毗鄰國立臺灣傳統藝術總處籌備處「國立臺灣戲劇藝術中心」興建用地，該籌備處規劃將本局士林典藏所與戲劇藝術中心開闢為戲曲公園，並預定於102年9月完工，是以，士林典藏所即將面臨拆遷。本局為解決近期國家檔案典藏空間問題，現已向國防部軍備局租用光復南路原「電視教學中心」(以下簡稱光復典藏所)作為臨時檔案庫房，租期3年，約定租用至101年8月，上述兩處國家檔案典藏所於新莊國家檔案中心啟用前，皆面臨拆除或搬遷命運。

(三) 配合政府組織改造，需優先專案徵集具管理風險重要檔案

- 1、臺北縣改制及臺中縣(市)、臺南縣(市)、高雄市縣等合併改制直轄市後，縣(市)政府、議會與縣(市)政府所屬(轄)各級地方行政機關及鄉(鎮、市)民代表會等，將於99年底前完成組織調整。為配合地方政府改制，本局需輔導協助相關機關辦妥檔案移交作業，避免機關重要檔案因移交不慎而佚失。
- 2、依99年2月3日公布之行政院組織法，行政院所屬37個部會將調整為14個部、8個

委員會、3 個獨立機關、1 行、1 院及 2 個總處，並自 101 年 1 月 1 日起開始施行。為因應行政院組織調整，針對機關歷史悠久，其組織裁撤、業務調整幅度較大等情形，其檔案之典藏具管理風險者，應優先辦理國家檔案鑑選作業，以妥善留存國家重要檔案。

(四) 國家檔案移轉量倍增，檔案整理作業必須加速進行

- 1、本局自籌備至成立以來，即專案徵集重大政治事件、裁撤機關與移轉民營之公營事業機構檔案，續為蒐整保存國家重要檔案，於 94 年起推動計畫性檔案徵集作業，辦理中央及地方機關民國 38 年以前檔案審選，依據國家檔案徵集策略於 96 年訂定國家檔案徵集計畫（96—98 年），完成經濟部、行政院經濟建設委員會（以下簡稱經建會）及外交部檔案鑑選作業；為擴展國家檔案徵集多元主題，提升國家檔案典藏質量，98 年訂定國家檔案徵集計畫（99—102 年），採宏觀鑑定，由上而下鑑選行政院等 5 個中央 1 級機關及銓敘部等 7 個部會與所屬機關檔案，103 年規劃鑑選考選部等 3 個部會機關檔案，大幅增加國家檔案審選機關數量與主題。同時，亦將賡續辦理中央與地方各級機關民國 38 年以前檔案、經濟部、經建會及 9 家公營事業機構檔案，與公立高級中學以下學校經銷毀審核改列永久保存檔案之移

轉點交；遇有政策指示、具管理風險或其他特殊情況，亦將優先移轉。故無論係配合行政院組織改造業務調整機關亟需優先徵集風險性國家檔案，或因應新莊國家檔案中心啟用，預為充實展示應用所需典藏，勢必加速國家檔案徵集作業，因此國家檔案移轉長度，從 95 至 98 年平均每年 0.8 公里長度，預估 99 至 103 年平均每年增加至 2—3 公里，檔案審選機關數及移轉之檔案量，將倍數成長。

- 2、截至 98 年 3 月止，推估依法待審選移轉的國家檔案數量約為 130 公里。惟因本局國家檔案典藏空間不足之限制，98 年底僅完成約 6.3 公里之檔案移轉作業；現今為配合行政院組織改造後，部分機關或因裁撤、或因法人化等情形，其原管有具永久保存價值之檔案應予妥適保存，以見證政府施政歷程及傳承經驗，本局以檔案中央主管機關之責，應移轉接管該等檔案，並經整理後對外提供應用，發揮檔案價值。因此，國家檔案徵集移轉量將以倍數成長，相關檔案整理、描述、複製、修護等保存維護作業亦須加速進行，始能將豐富多元之檔案資料儘速提供各界應用。

（五）民眾應用檔案之需求激增，且所需服務類型愈趨多元化

- 1、檔案係政府重要施政紀錄，具有行政稽憑、

法律信證、社會教育及歷史研究等重要價值，故檔案管理最終之目的，即在提供各界便捷之應用，始能發揮檔案之珍貴價值。基此，世界先進國家於其國家檔案館中，均設置提供民眾應用檔案之多元服務空間，以滿足民眾知的權利；以日本、加拿大為例，其提供之應用空間均達近 1,500 平方公尺，韓國則約有 3 千平方公尺，英國更高達 4 千餘平方公尺，顯見其對檔案應用服務工作之重視。

- 2、我國檔案法第 17 條明定民眾有權申請閱覽、抄錄或複製政府機關之檔案。該法第 22 條亦規定，國家檔案至遲應於 30 年內開放應用。因此，開放國家檔案應用服務為本局法定職責。
- 3、自 91 至 98 年底止，本局共計受理民眾申請應用國家檔案 298,367 件，其中 91 年受理 2,429 件，93 年受理 16,410 件，95 年受理 60,775 件，98 年受理 68,053 件，顯示申請應用檔案之數量逐年增加。而其申請應用之目的，包括學術研究、歷史考證、個人或關係人資料查詢、業務參考、事證稽憑及權益保障等項，顯見隨著社會民主化之發展，民眾對政府檔案資訊公開之要求日益提高。
- 4、現本局業奉行政院核定進駐新莊副都心中央合署辦公大樓，並將建置符合國家檔案典藏與應用等多元功能之國家檔案中心。為滿足

國家檔案展示應用需求，該中心將設置至少包含檔案閱覽、檔案展示、檔案研究與檔案圖書室等空間，並採多元化推廣方式，將豐富的檔案內容做價值分類，並以展覽、媒體宣傳、檔案教育指導等多元、活潑的展現方式，讓民眾除能「讀」檔案外，也能在「聽」、「看」及「思考」中提升對檔案應用的興趣，運用檔案充實、豐富其生活。

三、問題評析

（一）臨時國家檔案典藏場所難以滿足檔案永久保存需求，亟待建置永久性館舍並強化檔案描述及保存維護作業

- 1、本局截至 98 年底完成移轉之國家檔案約 6.3 公里，99 至 103 年除配合國家檔案徵集計畫（99—102 年）及 103 年審選規劃，每年預定移轉 2—3 公里之國家檔案外，並將完成總統府等 15 個機關檔案審選，其經審選之國家檔案，及其他經本局審核改列永久保存應辦理移轉之各機關與公營事業移轉民營前檔案，仍待規劃後續移轉期程，惟本局現有之士林典藏所 6 公里典藏容量於 98 年已屆飽和，另 99 年 5 月啟用之光復典藏所約可提供 10.5 公里典藏量，二者合計所能提供之典藏空間，與推估待審選移轉國家檔案 130 公里相較，仍極為有限，實難以滿足長期國家檔案典藏需求。
- 2、上述兩處典藏場所均屬臨時性借用或租用場地，不僅典藏空間極為不足，且因地點分散，

增加管理人力與設備投資成本，此外，如遇租（借）期滿時，亦需籌措國家檔案搬遷費用，不但增加國家檔案管理之風險，亦造成硬體設備投資之浪費，實不符設置之成本效益。

- 3、檔案易因保存環境的差異與時間的演變而劣化，為確保檔案的永續存在，加強保存維護為檔案管理工作的核心任務。檔案保存維護的內涵，包括延長檔案原件壽命及進行檔案複製之再生性保護作為，以達到檔案長久保存與應用之目標。惟目前本局除針對紙質檔案破損修護已聘用修護人員辦理外，囿於作業場所及相關設備不足，尚未能對數位影像及錄影音帶類國家檔案之修護、轉製與維護技術進行基礎研究，無法有效提升本局檔案保存維護專業技能，及作為相關政策訂定之參據。

（二）國家檔案現行移轉、管理等整合作業效率不彰，影響檔案應用效能至鉅

- 1、檔案編目為檔案管理基礎工作，與檔案保存、清理及應用作業息息相關，並影響未來國家檔案之審選。因各機關永久保存之檔案屆滿移轉年限應移轉本局管理，為順遂國家檔案徵集審選作業，各機關檔案移轉本局前必須完成檔案編目相關作業。惟檔案編目作業可能因機關管有之檔案類型與管理需求不同而有所差異，加以機關處理公務而產生之檔案媒體型式繁多，包括紙本、照片、地圖、影音、微縮及電子等6種常見媒體型式之檔案，故須建立相關作業標準，並配合培訓宣導編目要領及提供參考案

例，以強化機關檔案管理人員立案編目專業知能，俾提升國家檔案審選與目錄查檢應用效率。

2、依檔案法及相關子法規定，機關檔案保存年限區分表、檔案銷毀目錄及移轉目錄，均需送交本局審核，以鑑選彰顯機關業務職能及見證國家歷史發展之檔案。自 91 至 98 年底止，機關檔案保存年限區分表審核通過者，計 6,739 個機關；報送檔案銷毀審核案件，計 16,492 個機關次，已審復 16,432 個機關次，平均每年完成審復計 2,054 個機關次，加以 94 年以後推動計畫性檔案鑑選及徵集作業，亟需投入相當人力辦理審核業務。惟現行機關檔案保存年限區分表審核，未能有效地作為機關檔案銷毀審核及國家檔案鑑選之準據，造成本局耗費人力重複辦理檔案審核，影響檔案清理效益及國家檔案鑑選作業。

3、本局經移轉接管之國家檔案中，部分無目錄或僅具案件層級目錄，須辦理案卷層級目錄補編，惟本局因經費限制，需仰賴數位典藏計畫及國家檔案數位服務計畫以支應描述人員僱用經費，至 98 年底止僅完成約 1.6 公里檔案之描述，占典藏量之 25%；惟該等計畫將陸續於 101 年及 100 年結束，目錄補編量將驟減至每年約 122.4 公尺，未來配合政府組織改造及徵集政策執行，將大量移轉檔案後，其目錄補編完成率將更為下降，影響國家檔案應用效能至鉅。

(三) 缺乏足夠之檔案展示應用服務空間，國家檔案價值未能彰顯

本局為推廣檔案應用意識，讓民眾瞭解檔案之珍貴價值，自籌備以來，每年均擇選重要主題舉辦主題性國家檔案巡迴展覽。惟因本局缺乏檔案展示空間，僅能商借其他文教機構，提供部分展期供本局運用，故迭有展覽期間過於短促之情形；又以展覽布設必須配合展期撤除，不僅影響展示推廣之效益，亦增加展覽之成本。

貳、計畫目標

一、目標說明

(一) 建置新莊國家檔案中心，提供辦公、中程國家檔案典藏及多元應用服務所需空間

- 1、配合新莊副都心中央合署辦公大樓興建，進行國家檔案中心裝修建置，該中心除行政辦公空間外，將可擴充以下中程國家檔案典藏及多元應用服務功能目標（詳附錄1）：
 - (1)設置檔案展覽空間計 1,146.27 平方公尺，解決目前無固定展覽空間之問題。
 - (2)目前國家檔案應用空間係與本局圖書閱覽場所共用，僅 99 平方公尺，未來將可擴充相關應用空間達 1,389.50 平方公尺，可同時提供約 200 人使用，並提供多元媒體型式檔案應閱覽功能。
 - (3)目前設於士林典藏所之國家檔案整理修護空間約僅 50 平方公尺，未來則可提供 915.91 平方公尺之檔案整理修護空間。
 - (4)依「檔案庫房設施基準」規定，提供具恆溫恆濕空調設備、自動氣體滅火系統、安全門禁錄影監視系統、無紫外線照明設備及防火隔熱阻溼的分間牆構造等之國家檔案典藏庫房與暫存室計

4,550.68 平方公尺，典藏容量約 30 公里，可確保國家檔案永久保存安全無虞。國家檔案典藏庫房將用來典藏徵集珍貴的國家檔案，擁有足夠、多元類型的國家檔案素材，才能提供豐富的國家檔案教育、推廣與應用活動，滿足民眾檔案應用的需求與知的權利。

(5)提供多媒體檔案複製與保存技術研究空間及相關設備。

2、於新莊國家檔案中心設置檔案多元應用與展示空間，強化檔案推廣教育、加值與應用功能。

(二) 徵集典藏重要國家檔案，保留國家發展完整記憶

1、配合行政院組織改造，專案審選、徵集重要檔案

(1)完成 10 個行政院組織調整機關暨改制直轄市機關檔案保存年限區分表審定作業。

(2)辦理行政院及所屬機關暨改制直轄市機關計 40 場次機關檔案移交作業輔導。

(3)完成 11 個機關次行政院組織調整機關檔案審選作業。

2、辦理國家檔案描述與整理作業，預計 4 年內將完成目錄補編之國家檔案長度 1.05 公里及檔案整理 0.75 公里。

3、加強國家檔案數位化及微縮典藏，預計完成檔案數位化 220 萬頁，檔案數位影像檔轉製微縮片 220 萬頁。

(三) 加強檔案保存、清理技術與檔案加值研究，提供多元應用服務

1、增進國家檔案鑑選效益，強化機關檔案清理效率。

- 2、完成編印機關檔案編目作業指引。
- 3、推動檔案保存維護技術研究，完成多元媒體類型檔案保存修護相關委託研究 2 案。
- 4、促進國家檔案加值應用
 - (1) 鼓勵國家檔案應用研究，完成 7 件相關論文、報告或研究成果。
 - (2) 結合課程綱要，運用檔案加值研究，設計研發課程教案 2 種及自學教材 2 種，並建置檔案教育與學習資源網站。
- 5、配合行政院組織改造，辦理相關檔案加值研究及應用推廣。

二、達成目標之限制

- (一) 本計畫有關新莊國家檔案中心裝修事項，除需配合新莊副都心中央合署辦公大樓工程進度辦理外，亦需投入大量經費始能完成。
- (二) 國家檔案應用服務品質之良窳，與檔案鑑定、徵集、整理、修護等工作息息相關；該等工作從機關檔案管理端即需建立良好基礎，始能減輕後端作業之負擔。惟過往各機關檔案管理工作較不受重視，目前所徵集之國家檔案，因過往保存狀況不良，受損嚴重，於徵集後需再經編目、整理及修護，始能提供應用；該等工作需耗費極大人力與經費，且無法以機器取代，因此，是否能投入大量經費、人力與時間，都將影響計畫執行成效。

三、預期績效指標及評估基準

目 標	績效指標	評估基準
1.建置新莊國家檔案中心，提供辦公、中程國家檔案典藏及多元應用服務所需空間	1.1 完成國家檔案中心裝修工程	工程完工驗收
	1.2 新莊國家檔案中心展覽空間基礎裝修及展示規劃設計施作	工程完工驗收
	1.3 完成人員進駐啟用	正式啟用
	1.4 完成國家檔案搬遷計 16.8 公里	統計數量
	1.5 完成國家檔案修護室、檔案保存技術室、國家檔案複製室、多媒體檔案複製室設備設置	正式啟用
2.徵集典藏重要國家檔案，保留國家發展完整記憶	2.1 完成 10 個行政院組織調整機關暨改制直轄市機關檔案保存年限區分表審定作業	統計數量
	2.2 完成行政院及所屬機關暨改制直轄市機關計 40 場次機關檔案移交作業輔導	統計數量
	2.3 完成國家檔案數位化及數位影像檔轉製微縮 440 萬頁	統計數量
	2.4 完成目錄補編國家檔案 1.05 公里	統計數量
	2.5 完成國家檔案整理 0.75 公里	統計數量
3.加強檔案保存、清理技術與檔案加值研究，提供多元應用服務	3.1 完成編印機關檔案編目作業指引	印製出版
	3.2 完成多元媒體類型檔案保存修護相關委託研究 2 案	統計數量
	3.3 產出 7 件國家檔案應用研究成果	統計數量
	3.4 完成 11 個機關次行政院組織調整機關檔案審選作業	統計數量
	3.5 成行政院組織改造相關主題檔案加值研究成果 1 項	統計數量
	3.6 完成行政院組織改造相關主題國家檔案應用推廣成果 1 項	統計數量
	3.7 結合課程，研發教案 2 種	統計數量
	3.8 結合課程，研發自學教材 2 種	統計數量
	3.9 建置檔案教育與學習資源網站	完成啟用

參、現行相關政策及方案之檢討

一、國家檔案典藏場所與國家檔案館之規劃建置方面

(一) 目前國家檔案典藏場所配置情形如下表所示：

地 點	庫房 面積	典藏量	設備投資金 額（千元）	典藏情形	備 註
臺北市伊通街 辦公廳舍	30 坪	0.3 公里	—	已於 94 年 滿載	該處為本局辦公廳 舍
士林典藏所	226 坪	6 公里	39,600	已於 98 年 滿載	向國有財產局借 用，屬公園預定地 即將拆除
光復典藏所	520 坪	10.5 公里	12,000	尚未滿載	向國防部軍備局租 用，已於 99 年 5 月啟用

(二) 上述國家檔案典藏場所除本局伊通街辦公廳舍外，其餘 2 處均屬向他機關租借性質，均有使用期限。由於典藏地點分散，增加管理人力成本，且於拆遷或歸還後，不但造成原設備投資之浪費，亦須辦理國家檔案搬遷，極不符合管理效益。

(三) 新莊副都心國家檔案典藏場所預定可提供約 30 公里典藏量，與各機關依法待審選移轉量 130 公里相較，相去甚遠，長期而言，仍需爭取建置具永久性且能提供足量典藏空間之國家檔案館，始能滿足國家檔案典藏所需。

(四) 本局為妥適典藏國家檔案，前於 94 年 8 月「國家檔案館興建第 1 期中程計畫」(草案)由本會核轉函報行政院，以爭取林口國家檔案館預定用地；98 年 6 月行政院蔡政務委員勳雄主持研商會議結論：「有關郵件處理中心如不需使用林口特定區計畫機關用地，該機關用地原則恢復提供本院研考會檔案管理局興建國家檔案館使用。」同年 7 月行政院許顧問志堅主持後續研商會議，確定林口機 1 機關用地 3 公頃，作為興建國

家檔案館之用。目前林口用地因需納入司法院需求，重新協調區域分配，需俟 99 年 7 月相關協調作業完成後，方能提報興建計畫。

二、國家檔案之鑑選與徵集方面

(一) 本局自籌備處起，即進行專案徵集 228 及美麗島事件檔案、裁撤機關與移轉民營之公營事業機構檔案、民國 38 年以前檔案及私人或團體珍貴文書等。95 年擬具國家檔案徵集策略為國家檔案徵集指導方針，並於 96 年擬具國家檔案徵集計畫（96—98 年），審選經濟部、經建會及外交部等機關檔案，並陸續辦理移轉點交。截至 98 年底止，本局完成移轉國家檔案長度約 6.3 公里，其主題以經濟類（含公營事業檔案）為多數。為因應行政院組織調整，妥善留存國家重要檔案並充實國家檔案質量，是以優先辦理行政院青年輔導委員會及行政院新聞局等 11 個機關次機關檔案審選作業。另為順遂機關檔案移交接管，除定期輔導機關檔案移交作業外，規劃辦理行政院及所屬機關暨改制直轄市機關計 40 場次機關檔案移交作業實地訪視，俾確切掌握機關檔案移交規劃、執行情形與窒礙之處，協助機關完成檔案移交與接管作業。

(二) 現行機關檔案保存年限區分表審核機制，並未規定機關應分析業務職能活動及其產生之各項紀錄，據以判定檔案之保存年限，致其未能具體反映檔案保存價值及業務內涵，無法作為機關檔案清理及國家檔案鑑選之依據。經研析國外之做

法，檔案清理機制大多結合檔案保存年限區分表之訂定，採清理授權做法，以簡化部分審核作業流程及減省人力，爰規劃 99 年辦理機關檔案保存年限區分表編訂改進試辦計畫，並依試辦結果據以修正機關檔案保存年限區分表編訂作業程序及內容架構後，爰規劃於 100 年 1 月函請各機關依新修正之區分表內容架構，檢討修正其區分表並重新送核，配合行政院組織改造機關組織或業務調整，本局將優先辦理組織改造機關檔案保存年限區分表審核作業，未來機關辦理檔案銷毀及移轉作業將採形式審核，不再進行個案審定。

三、國家檔案加值應用方面

- (一) 為提升檔案服務效能，本局特編訂「檔案，無限的可能——98-101 檔案服務 UP 宣言」，將以多元行銷管道，拓展檔案價值，讓檔案建構過去與未來的橋梁。在具體作為方面，包括舉辦檔案展、發行電子報、出版檔案專題選輯、索引工具書及建置主題檔案網頁等。
- (二) 目前本局除編輯出版「臺灣總督府交通局鐵道部暨交通部臺灣鐵路管理局檔案」等 9 大類別 20 種檔案導引外，並擇選多種具特色之主題，例如臺灣光復、臺灣戒嚴令、總統選舉等，粹取其檔案內容精華，另亦於本局虛擬檔案館中建置多項主題檔案館網頁，滿足各界應用檔案之需要。
- (三) 本局辦理檔案展覽，囿於典藏之國家檔案質量有限，故過往曾辦理之教育檔案展、衛生檔案展、經濟檔案展、921 地震檔案展、獄政檔案展及預

定於 100 年舉辦之民主檔案特展等，均採與相關主管機關合作方式辦理；未來國家檔案典藏質量日益豐富後，將可增益展覽內容。另因缺乏常設展場，該等展覽多需借用其他機關場地舉辦，以致展示空間與期間均有所受限，影響展覽之效益。

肆、執行策略及方法

一、策略與相關工作要項

（一）建置多功能國家檔案中心

- 1、辦理新莊國家檔案中心裝修工程，設置本局行政辦公空間，以及國家檔案庫房、整理修護、編目複製、閱覽展示與教育、國家電子檔案長期保存機制等空間共 11,152.99 平方公尺；各空間功能分配及需求，如下表所示。

使用功能	樓層別	空間配置	面積 (m ²)
檔案展覽	1	檔案展示室 1	472.00
		檔案展示室 2	380.00
		多媒體體驗區	80.00
		虛擬檔案館展示區	150.00
		紀念品販賣區	64.27
小計			1,146.27
檔案閱覽 應用（不含 辦公空間）	2	檔案圖書館	170.00
		訪賓接待及辦證空間	60.00
		檔案應用準備區	37.00
		檔案檢索空間	60.00
		檔案應用申請及參考諮詢空間	79.10
		紙質檔案、大圖閱覽及影印空間	311.00
		電子檔案及影音視訊媒體檔案 閱覽空間	120.00
		檔案翻拍及微縮閱覽空間	86.40
		研究小間	80.00
		檔案利用指導室	140.00
		其他	246.00
小計			1,389.50
檔案整理 修護（不含 辦公空間）	6	國家檔案描述室	186.00
		國家檔案修護室	280.00
		國家檔案複製室、多媒體檔案 複製室	233.00
		國家檔案點收作業及暫存室	123.91
		銷毀目錄室	93.00
小計			915.91
檔案典藏	7~8	檔案庫房	4,384.68
		檔案暫存室	166.00
小計			4,550.68
行政辦公、 資訊化作業	2、6、9	辦公室與出版品庫房	2456.81
		會議接待	528.48
		電腦設備、監控、測試	165.34
小計			3,150.63
合 計			11,152.99

2、以撙節經費開支為原則，辦理相關設備購置及搬遷，包括電腦資訊機房設備搬遷、檔案修護

與複製設備新購與建置，以及辦公物品搬遷。

3、辦理國家檔案搬遷計 16.8 公里。

4、辦理人員進駐與啟用事宜。

(二) 配合行政院組織改造，徵集保存重要國家與機關檔案

1、配合行政院組織改造，專案審選、徵集重要檔案

(1) 審定 10 個行政院組織調整機關暨改制直轄市機關檔案保存年限區分表。

(2) 辦理行政院及所屬機關暨改制直轄市機關計 40 場次機關檔案移交作業輔導。

(3) 辦理財政部、行政院青年輔導委員會、行政院新聞局、行政院(內政類、教育類)、行政院莫拉克颱風災後重建委員會、行政院(僑務類、國防類)、僑務委員會、考試院、銓敘部等 11 個機關次組織調整機關檔案審選作業。

2、辦理國家檔案案卷層級目錄補編計 1.05 公里。

3、辦理國家檔案整理計 0.75 公里。

4、辦理多媒體國家檔案保存修護與轉製，包括辦理檔案數位化掃描 220 萬頁，數位影像檔轉製微縮片 220 萬頁，國家檔案修護及複製等相關設備進駐。

(三) 推動檔案管理創新服務

1、採宏觀及職能鑑定，鑑選府院政策關聯之國家檔案。

2、辦理機關檔案清理改進作業，強化檔案清理處置機制。

3、編印機關檔案編目作業指引。

- 4、辦理多元媒體類型檔案保存修護 2 項研究案。
- 5、辦理行政院組織改造相關主題檔案加值研究及應用推廣。
- 6、促進國家檔案加值應用
 - (1)鼓勵國家檔案應用研究，完成 7 件相關論文、報告或研究成果。
 - (2)結合課程綱要，運用檔案加值研究設計研發課程教案 2 種及自學教材 2 種，並建置檔案教育與學習資源網站。

二、分年執行計畫

策略別	工作要項	年度	執行事項
建置多功能國家檔案中心	新莊國家檔案中心裝修與進駐啟用	100	辦理新莊國家檔案中心行政辦公、國家檔案典藏、檔案閱覽場所裝修及展示空間基礎裝修工程規劃案招標備標事宜。
		101	1.辦理新莊國家檔案中心行政辦公、國家檔案典藏、檔案閱覽場所裝修及展示空間基礎裝修工程規劃案招標評選與執行。 2.辦理新莊國家檔案中心展示空間展覽內容規劃作業。
		102	1.辦理新莊國家檔案中心行政辦公、國家檔案典藏、檔案閱覽場所裝修及展示空間基礎裝修工程之規劃設計。 2.辦理新莊國家檔案中心展示空間展覽內容規劃與審選。 3.辦理新莊國家檔案中心展示空間展覽設計。
		103	1.辦理新莊副都心行政辦公、國家檔案典藏場所、檔案閱覽場所裝修與展示空間基礎裝修工程施工及監造，完成 1 樓(基礎裝修)、6 樓(檔案整理修護空間)及 8 樓(檔案庫房空間)部分之工程。 2.辦理新莊國家檔案中心展示空間

策略別	工作要項	年度	執行事項
配合政府組織改造，徵集保存重要國家與機關檔案	加速國家檔案徵集、典藏與保存維護工作		展覽施作。 3.辦理士林國家檔案典藏場所之國家檔案、檔案修護與複製設備及辦公物品等搬遷事宜。
		104	1.完成新莊副都心行政辦公、國家檔案典藏場所、檔案閱覽場所裝修工程。 2.辦理國家檔案搬遷事宜。 3.辦理各項資訊軟硬體設備建置。 4.辦理電腦機房設備搬遷。 5.辦理檔案修護與複製設備新購。 6.人員進駐與落成啟用。 7.完成新莊國家檔案中心展示空間展覽施作。 8.完成國家檔案閱覽場所設備搬遷及新購。
		100	1.辦理行政院及所屬機關暨改制直轄市機關計 40 場次機關檔案移交作業輔導。 2.辦理財政部、行政院青年輔導委員會、行政院新聞局等檔案審選。 3.辦理國家檔案描述作業 350 公尺。 4.辦理國家檔案整理作業 250 公尺。
		102	1.辦理機關檔案保存年限區分表審定計 5 機關次。 2.辦理行政院(內政類、教育類)、行政院莫拉克颱風災後重建委員會等檔案審選。 3.辦理國家檔案描述作業 350 公尺。 4.辦理國家檔案整理作業 250 公尺。 5.辦理國家檔案數位化 110 萬頁。 6.辦理國家檔案數位影像檔轉製微縮 110 萬頁。
		103	1.辦理機關檔案保存年限區分表審定計 5 機關次。 2.辦理行政院(僑務類、國防類)、僑務委員會、考試院、銓敘部等檔案審選。 3.辦理國家檔案描述作業 350 公尺。

策略別	工作要項	年度	執行事項
			4.辦理國家檔案整理作業 250 公尺。 5.辦理國家檔案數位化 110 萬頁。 6.辦理國家檔案數位影像檔轉製微縮 110 萬頁。
推動檔案管理 創新服務	研發檔案保存與清理技術，整合檔案資源，促進國家檔案加值應用	100	1.編印機關檔案編目作業指引。 2.研擬國家檔案應用研究推廣方案。
		102	1.辦理攝影類國家檔案修護及複製規範委託研究 1 案。 2.賡續辦理國家檔案應用研究推廣作業。 3.結合檔案與課綱議題研發檔案教案與教材各 1 案。
		103	1.辦理錄影音帶類國家檔案修護及複製規範委託研究 1 案。 2.賡續辦理國家檔案應用研究推廣作業。 3.結合檔案與課綱議題研發檔案教案與教材各 1 案。 4.建置檔案教育與學習資源網站。

三、執行步驟(方法)與分工

工作要項	執行事項	完成時間	分工
國家檔案中心裝修與進駐啟用	1.裝修工程規劃設計及執行	101.09	檔案典藏組 應用服務組 秘書室
	2.進行新莊國家檔案中心展示空間展覽內容規劃與審選	102.12	應用服務組
	3.辦理新莊國家檔案中心展示空間展覽設計	102.12	應用服務組
	4.進行新莊國家檔案中心行政辦公、國家檔案典藏、檔案閱覽場所裝修及展示空間基礎裝修工程之規劃設計	102.12	檔案典藏組 應用服務組
	5.進行新莊國家檔案中心行政辦公、國家檔案典藏、檔案閱覽場所裝修	103.11 (部分完工) 104.03	秘書室

工作要項		執行事項	完成時間	分工
		及展示空間基礎裝修工程施工 6.進行新莊國家檔案中心展示空間展覽施作	(全部完工) 104.06	檔案典藏組 應用服務組 秘書室 應用服務組
	2.辦理相關設備新購建置及搬遷	1.辦理士林國家檔案典藏場所之檔案修護與複製設備及辦公物品等搬遷事宜	103.12	檔案典藏組 檔案資訊組 秘書室
		2.辦理電腦資訊機房設備搬遷事宜	104.05	檔案資訊組
		3.辦公物品搬遷	104.05	秘書室 各組室
		4.辦理國家檔案閱覽場所設備搬遷及新購	104.05	應用服務組
		5.辦理檔案修護與複製設備新購及建置	104.06	檔案典藏組
	3.國家檔案搬遷	1.訂定國家檔案搬遷工作計畫	103.06	檔案典藏組
		2.辦理第 1 階段國家檔案搬遷案招標	103.08	
		3.辦理第 1 階段國家檔案搬遷與整理	103.12	
		4.辦理第 2 階段國家檔案搬遷案招標	104.01	
	4.人員進駐與啟用	5.辦理國家檔案第 2 階段搬遷與整理	104.05	各組室
			104.06	

工作要項	執行事項	完成時間	分工
加速國家檔案徵集、典藏與保存維護工作	1.行政院組織調整機關暨改制直轄市機關檔案保存年限區分表審定	100.01 103.12	檔案徵集組
	2.行政院組織調整機關暨改制直轄市機關檔案移交作業輔導	100.12 100.12	檔案徵集組 檔案徵集組(各業務組)
	3.行政院組織調整機關檔案審選	103.12	檔案徵集組
	4.國家檔案描述	103.12	檔案典藏組
	5.國家檔案整理	103.12	檔案典藏組
	6.多媒體國家檔案保存修護與轉製	103.12 103.12	檔案典藏組
研發檔案保存與清理技	1.編訂機關檔案編目作業指引	100.12	檔案徵集組

工作要項	執行事項	完成時間	分工
術，整合檔案資源，促進國家檔案加值應用	2.研發檔案保存修護技術	1.辦理攝影類國家檔案修護及複製規範委託研究 1 案 2.辦理錄影(音)帶類國家檔案修護及複製規範委託研究	102.12 103.12 檔案典藏組
	3.促進國家檔案應用研究	1.研擬國家檔案應用研究推動方案 2.辦理國家檔案應用研究推動作業	102.12 103.12 應用服務組
	4.推廣檔案教育	1.辦理教案、教材研發 2.建置檔案教育與學習資源網站	103.12 103.12 應用服務組

伍、資源需求

一、所需資源說明

(一) 人力資源：

- 1、本案新莊副都心國家檔案典藏與應用及國家電子檔案實驗室空間裝修工程部分所需負責監督、控管人員，擬由本局現有人員配合實際業務需要，以任務編組方式辦理。
- 2、本案檔案管理相關業務辦理及推展部分，除由本局現有人力支應外，另擬配合實際需要適時透過委外或進用專案研究人力協助辦理。
- 3、本案有關委託研究部分，擬敦聘學者專家主持研究計畫，並由本局業務相關人員協助行政支援事項。

二、經費來源及計算基準

- (一) 經費來源：本案所需經費先由行政院研究發展考核委員會中程計畫總額度支應，不足部分由行政院主計處專案核撥，並由本局 100—104 年分年編列預算支應。

陸、預期效果及影響

- 一、**建置我國首座永久性國家檔案中心：**新莊國家檔案中心是我國首座永久性國家檔案中心，屆時也將成為國內容量最大、功能最完整之檔案展示應用與典藏處所；在國家檔案館建置完成前，將為國家檔案典藏與提供各界應用之重地。
- 二、**國家檔案得以集中妥善典藏：**新莊國家檔案中心完成後，預計可典藏 30 公里國家檔案，除可將目前分散各地之國家檔案集中妥善典藏維護，更可提供便捷之國家檔案應用服務。
- 三、**保存國家發展重要見證：**因應行政院組織改造，妥善保存各機關施政紀錄及重要國家文化資產，提升國家檔案典藏品質，有利學術歷史研究，並發揮檔案鑑往知來之功能。
- 四、**提高國家檔案鑑選效益：**強化機關檔案編目工作，建立各媒體型式檔案之編目作業準據，順遂國家檔案審選作業，提升國家檔案鑑選成效，並確保國家檔案目錄維持一定品質，俾利檔案開放運用。
- 五、**深化普及檔案應用意識：**透過國家檔案增值研究出版以及推展學生檔案應用教育等作為，讓各界更認識檔案之重要性，並共同參與發掘檔案之珍貴價值。
- 六、**提高我國檔案管理專業素質：**本計畫兼具提高我國檔案管理軟、硬體建設目標；從新莊國家檔案中心建置、檔案之整理維護、檔案內容之增值，至檔案應用意識之擴展等，均期能將我國檔案管

理朝更卓越境界邁進。

柒、附則

一、 替選方案之分析及評估

本計畫需求事項均屬新興事項，尤以國家檔案中心裝修，需配合新莊副都心中央合署辦公大樓興建工程辦理，亟需爭取經費挹注，故尚無其他可替選之方案。

二、 有關機關配合事項

(一) 本計畫需配合新莊副都心中央合署辦公大樓興建工程進程辦理，故需與內政部營建署密切合作；若該大樓工程因故延宕，則相關進程需配合調整。

(二) 本計畫有關配合行政院組織改造，專案審選、徵集重要檔案等事宜，需分別與相關機關協調合作，俾能順利推動。

三、 其他有關事項：本計畫如有調整必要，得經報奉核可後修正。

附錄 1

「新莊國家檔案中心」空間分配、功能及需求

一、空間分配

樓層別	功能	空間名稱	面積需求(M²)	備註(坪)
1 樓	檔案展覽應用	特展室(應)	472.00	142.78
		常設展示室(應)	380.00	114.95
		多媒體體驗區(應)	80.00	24.20
		虛擬檔案館展示區(應、資)	150.00	45.38
		紀念品販賣區	64.27	19.44
小計			1,146.27	346.75
樓層別	功能	空間名稱	面積需求(M²)	備註(坪)
2 樓	檔案閱覽應用	應服組	246.00	74.42
		政府出版品展售中心預定區	246.00	74.42
		檔案圖書館(應、企)	170.00	51.43
		檔案應用申請接待空間(應)	60.00	18.15
		公共置物櫃區(應)	18.50	5.60
		檔案檢索空間(應)	60.00	18.15
		參考諮詢空間(應)	60.00	18.15
		紙質檔案閱覽空間(應)	295.00	89.24
		影音視訊媒體檔案閱覽空間(應)	60.00	18.15
		微縮檔案閱覽空間(應)	60.00	18.15
		電子檔案閱覽空間(應)	60.00	18.15
		大尺寸圖閱覽空間(應)	80.00	24.20
		研究小間(應)	80.00	24.20
		檔案利用指導室(應)	140.00	42.35
小計			1,635.50	494.74
樓層別	功能	空間名稱	面積需求(M²)	備註(坪)
6 樓	檔案整理修護	檔案徵集組	280.00	84.70
		檔案典藏組	280.00	84.70
		國家檔案描述室(典)	100.00	30.25

		國家檔案修復室、檔案保存技術室(典)	150.00	45.38
		國家檔案複製室、多媒體檔案複製室(典)	100.00	30.25
		國家檔案點收作業及暫存室(徵)	165.00	49.91
		出版品庫房(企)	132.00	39.93
		檔案室(秘)	238.19	72.05
		銷毀目錄室(徵)	100.00	30.25
小計			1,545.19	467.42
樓層別	功能	空間名稱	面積需求(M ²)	備註(坪)
7、8 樓	檔案典藏	國家檔案典藏庫房(典)	3,984.68	1,205.37
		檔案暫存室(典)	166.00	50.22
		恆溫恆濕獨立空調設備空間(典)	300.00	90.75
		獨立消防設備空間(典)	100.00	30.25
小計			4,550.68	1,376.58
樓層別	功能	空間名稱	面積需求(M ²)	備註(坪)
9 樓	行政辦公	局長室	60.00	18.15
		副局長室(2 間)	50.00	15.13
		主任秘書室	25.00	7.56
		企劃組	216.00	65.34
		資訊組	277.00	83.79
		秘書室	220.00	66.55
		人事室	112.00	33.88
		會計室	112.00	33.88
		收發室(含司機室)	56.00	16.94
		接待室(秘)	160.00	48.40
		簡報室(秘)	320.00	96.80
		會議室一(秘)	100.00	30.25
		會議室二(秘)	252.34	76.33
		會議室三(秘)	50.00	15.13
		會議室四(秘)	50.00	15.13
		電腦機房(資)	80.00	24.20

	監控室(資)	75.00	22.69
	測試機房(資)	60.00	18.15
小計		2,275.34	688.29
總計		11,152.98	3,373.78

二、功能及需求

空間分類 (負責組室)	空間名稱	營建署負責辦理部分	檔案管理局自行辦理部分
辦公行政 (秘書室)	局長室、副局長室、主任秘書室、企劃組、資訊組、秘書室、人事室、會計室、收發室(含司機室)、接待室(秘)、簡報室(秘)、會議室一(秘)、會議室二(秘)、會議室三(秘)、會議室四(秘)、監控室(資)、測試機房(資)、徵集組、典藏組、應用服務組、國家檔案描述室(典)、國家檔案複製室(典)、出版品庫房(企)、銷毀目錄室(徵)、政府出版品展售中心預定區(本會)	1. 構造本體 2. 主要分間牆 3. 地板 4. 天花板 5. 電力管線 6. 中央空調 7. 照明 8. 消防(含廣播) 9. 電腦網路管道 10. 通信線路管道 11. 公共服務空間(含樓梯間、梯廳、廁所、空調機房、陽台) 12. 預留足夠給水(1/2 英吋口徑給水管 1 處)及污排水管線(4 英吋口徑污水管 1 處, 2 英吋口徑排水管至少 2 處)	1. 室內隔間 2. 辦公傢俱 3. 電腦網路 4. 電信裝設 5. 空調、電力及開關改裝 6. 於首長辦公室裝設專用衛生設備
國家檔案庫房 (檔案典藏組)	國家檔案典藏庫房(典)、檔案暫存室(典)、國家檔案點收整理作業室(徵)、恆溫恆濕獨立空調設備空間(典)、獨立消防設備空間(典)	1. 構造本體 2. 地板(載重不得少於 1200 kg/m ² , 另考量上下樓層空間溫差, 可能產生結露, 請適當設計)。 3. 主要分間牆(至少達 1 小時防火時效) 4. 天花板(不設懸吊式天花板) 5. 電力管線(提供 2 層*每層預留 300kW=600kW 動力用電容量) 6. 緊急電力容量(提供 2 層*每層預留 300kW=600kW) 7. 中央空調(公共服務區) 8. 照明(懸吊式燈具及無紫外線白色光燈管, 照度於地面量測應控制在 80 勒克斯至 240 勒克斯間)	1. 室內隔熱阻濕隔間 2. 地板(環氧樹脂面材) 3. 恆溫恆濕空調(21°C±1°C、45%±5%), 包含空氣清淨設備。 4. 氣體式或水霧式滅火設備 5. 密集式檔案架(含軌道) 6. 門禁 7. 監視 8. 電腦網路

空間分類 (負責組室)	空間名稱	營建署負責辦理部分	檔案管理局自行辦理部分
		9. 消防(含廣播) 10. 電腦網路管道 11. 通信線路管道 12. 於西側梯間增設電梯,作為本局國家檔案接收及運輸專用電梯(連接貨車運送入口、整理作業區、檔案庫房、行政辦公及閱覽空間,通路包含地下層、1層、2層、6層、7層、8層、9層),並具刷卡管制功能 13. 預留足夠恆溫恆濕空調設備空間(空間面積每層 150 平方公尺)及消防設備空間(空間面積每層 50 平方公尺) 14. 空調冷卻水塔位置預留(空間尺寸 650cm*450cm)及冷卻水管管道空間(淨空間 45cm*60cm) 15. 公共服務空間(含樓梯間、梯廳、廁所、空調機房、陽台)	9. 電信裝設 10. 電力及開關改裝 11. 辦公傢俱
檔案展覽空間 (應用服務組)	特展室(應)、常設展示室(應)、多媒體體驗區(應)、虛擬檔案館展示區(應、資)、紀念品販賣區	1. 構造本體 2. 地板(載重不得少於 400 kg/m ²) 3. 電力管線(提供 50kW 動力用電容量) 4. 中央空調 5. 照明 6. 消防(含廣播) 7. 電腦網路管道 8. 通信線路管道 9. 公共服務空間(含樓梯間、梯廳、廁所、空調機房、陽台) 10. 於西側梯間增設電梯,作為本局國家檔案接收及運輸專用電梯(連接貨車運送入口、整理作業區、檔案庫房、行政辦公及閱覽空間,通路包含地下層、1層、2層、6層、7層、8層、9層),並具刷卡管制功能 11. 外牆以及門窗等需具備 1 小時防火時效	1. 室內隔間(特展室需提供滑軌式隔間版) 2. 門禁 3. 監視 4. 電腦網路 5. 電信裝設 6. 空調、電力及開關改裝 7. 辦公傢俱 8. 空氣清淨設備(常設展示室應裝設空氣清淨設備) 9. 展示設備
檔案閱覽空間 (應用服務組)	檔案應用申請接待空間(應)、公共置	1. 構造本體 2. 地板(除檔案圖書館密集書架	1. 室內隔間 2. 門禁

空間分類 (負責組室)	空間名稱	營建署負責辦理部分	檔案管理局自行辦理部分
	物櫃區(應)、展品 儲藏室(應)、檔案 檢索空間(應)、參 考諮詢空間(應)、 紙質檔案閱覽空間 (應)、影音視訊媒 體檔案閱覽空間 (應)、微縮檔案閱 覽空間(應)、電子 檔案閱覽空間 (應)、大尺寸圖閱 覽空間(應)、研究 小間(應)、檔案圖 書館(應、企)、檔 案利用指導室 (應)、政府出版品 展售中心預定區 (本會)、儲藏室 (應)	區，載重不得少於 950 kg/m ² 外， 其餘檔案閱覽應用與讀者服務 空間地板載重不得少於 400 kg/ m ²) 3. 主要分間牆 4. 天花板 5. 電力管線(提供 60kW 動力用電 容量) 6. 中央空調 7. 照明 8. 消防(含廣播) 9. 電腦網路管道 10. 通信線路管道 11. 於西側梯間增設電梯，作為本 局國家檔案接收及運輸專用電 梯(連接貨車運送入口、整理作 業區、檔案庫房、行政辦公及 閱覽空間，通路包含地下層、1 層、2 層、6 層、7 層、8 層、9 層)，並具刷卡管制功能 12. 公共服務空間(含樓梯間、梯 廳、廁所、空調機房、陽台) 13. 閱覽空間設計應可採用自然採 光，但應避免陽光直射或眩 光；窗宜設遮陽設施；室內應 有自然外氣之引入	3. 監視 4. 電腦網路 5. 電信裝設 6. 空調、電力及開 關改裝 7. 辦公傢俱 8. 閱覽設備
國家檔案整理 修護空間 (檔案典藏組)	紙質類國家檔案修 護室(典)、多媒體 類檔案複製室 (典)、檔案保存技 術室(典)	1. 構造本體 2. 地板(載重不得少於 400 kg/m ²) 3. 主要分間牆(至少達 1 小時防火 時效) 4. 天花板 5. 電力管線(提供 30kW 備用動力 用電容量) 6. 緊急電力容量(提供 30kW) 7. 照明 8. 消防(含廣播) 9. 預留足夠給水(每間 1 英吋口徑 給水管至少 2 處，合計至少 4 處)、排水管線(每間 3 英吋口 徑排水管至少 2 處，合計至少 4 處)、污水管線(每間 4 英吋口	1. 室內隔間 2. 特殊通風及氣 體污染物洗滌與 排放設備 3. 配合檔案維修 業務需要，設置 特殊液體過濾、 濃縮、收集處理 及排放設備 4. 氣體式或細水 霧式滅火設備 5. 門禁 6. 監視 7. 電腦設備、網路 裝設

空間分類 (負責組室)	空間名稱	營建署負責辦理部分	檔案管理局自行辦理部分
		徑污水管至少 1 處，合計至少 2 處) 10. 於西側梯間增設電梯，作為本局國家檔案接收及運輸專用電梯(連接貨車運送入口、整理作業區、檔案庫房、行政辦公及閱覽空間，通路包含地下層、1 層、2 層、6 層、7 層、8 層、9 層)，並具刷卡管制功能	8. 電信裝設 9. 空調、電力及開關改裝 10. 辦公傢俱
電腦機房 (檔案資訊組)	電腦機房及監控室 (資)	1. 構造本體 2. 地板(載重不得少於 750 kg/m ²) 3. 主要分間牆(至少達 1 小時防火時效) 4. 天花板 5. 電力管線(提供 100kW 動力用電容量) 6. 緊急電力容量(提供 100kW) 7. 照明 8. 消防(含廣播) 9. 電腦網路管道(空間面積 60cm x 60cm) 10. 通信線路管道 11. 預留足夠恆溫恆濕空調設備空間(空間面積 70 m ²)及消防設備空間(空間面積 25 m ²) 12. 預留空調冷卻水塔位置(可考量與庫房設備共用) 13. 預留 UPS 位置(含線路管道)(空間面積 20 m ²) 14. 公共服務空間(含樓梯間、梯廳、廁所、空調機房、陽台)	1. 室內隔間 2. 高架地板 3. 空調設備(23±2℃及 45%-65%) 4. 氣體式滅火設備 5. 門禁 6. 監視 7. 電腦主機、網路裝設 8. 電信裝設 9. 空調、電力及開關改裝 10. 辦公傢俱
機關檔案庫房 (秘書室)	機關檔案庫房	1. 構造本體 2. 地板(載重不得少於 950 kg/m ²) 3. 主要分間牆(至少達 1 小時防火時效) 4. 天花板 5. 照明 6. 中央空調 7. 消防(含廣播)	1. 室內隔間 2. 24 小時空調設備(27℃以下及 60%以下) 3. 門禁 4. 監視 5. 電信裝設 6. 空調、電力及開關改裝 7. 辦公傢俱

附錄 2

國家檔案徵集移轉經費估算

年度	項目	單位	數量	單價 (千元)	複價 (千元)	經費說明
100	學者專家意見諮詢	人次	216	2	432	1. 4 組鑑選小組，每組以 3 位外聘委員計 2. 各鑑選小組實地審選檔案計 18 場次
	召開檔案保存價值鑑定委員會	人次	11	2	22	外聘 11 位委員
	小 計				454	
101	機關檔案保存年限區分表學者專家意見諮詢	人次	15	2	30	審核 3 個機關檔案保存年限區分表，每場次以 5 位學者專家計
	學者專家意見諮詢	人次	216	2	432	1. 4 組鑑選小組，每組以 3 位外聘委員計 2. 各鑑選小組實地審選檔案計 18 場次
	召開檔案保存價值鑑定委員會	人次	11	2	22	外聘 11 位委員
	小 計				484	
102	機關檔案保存年限區分表學者專家意見諮詢	人次	25	2	50	審核 5 個機關檔案保存年限區分表，每場次以 5 位學者專家計
	學者專家意見諮詢	人次	288	2	576	1. 4 組鑑選小組，每組以 3 位外聘委員計 2. 各鑑選小組實地審選檔案計 24 場次
	召開檔案保存價值鑑定委員會	人次	11	2	22	外聘 11 位委員
	小 計				648	
103	機關檔案保存年限區分表學者專家意見諮詢	人次	25	2		審核 5 個機關檔案保存年限區分表，每場次以 5 位學者專家計
	學者專家意見諮詢	人次	162	2		1. 3 組鑑選小組，每組以 3 位外聘委員計 2. 各鑑選小組實地審選檔案計 18 場次
	召開檔案保存價值鑑定委員會	人次	11	2		外聘 11 位委員
	小 計				396	
合 計					1,982	

備註：學者專家出席費以 2 千元人/場計

附錄 3

編印機關檔案編目作業指引經費估算

項目	單位	數量	單價 (千元)	複價 (千元)	經費說明
編印機關檔案編目作業指引	冊	6,500	0.085	553	每冊以 200 頁計，採雙色印刷及以平裝本裝訂計價，並將內容製成光碟，每冊以 85 元計，發送 6500 個機關及寄存圖書館。
寄送郵資	式	1		53	
辦理機關檔案立案編目培訓	梯次	8	64.8	519	(無條件進位)
合 計				1,125	

附錄 4

國家檔案描述、整理、保存維護、複製儲存作業與設備經費
估算

項目名稱	所需金額（千元）		備註
	經常門	資本門	
一、國家檔案描述與整理			
1.國家檔案目錄補編	17,436		採委外方式僱用，每人每月 30 千元，另每年度編列 5%管理費，計 100 年度 5 人、101 年度 7 人、102 年度 12 人、103 年度 17 人。
2.國家檔案權威控制	1,000		1 項權威檔委外建製暨系統功能調整評估案。
3.檔案描述交流工作坊	400		200 千元*2 場次(含場地費、鐘點費、餐費及物品費等)
4.國家檔案整理	17,012		採委外方式僱用，每人每月 30 千元，另每年度編列 5%管理費，每年度計僱用 10 人。
二、國家檔案保存維護			
1. 修護所需相關設備及物品	517	1,812	1.修護所需設備費 1,812 千元，含： 真 空 抽 引 檯 (500 千元)、萬向抽氣罩(250 千元)、修護用洗槽(80 千元)、裱褙桌(140 千元)、超 音 波 加 濕 器 (30 千元)、文物修護用移動式輔助燈(30 千元)、蒸氣筆(20 千元)、溫控式小平頭燙斗(12 千元)、加熱器(12 千元)、木製移動式工具櫃(50 千元)、化學藥品置物櫃(80 千元)、防潮櫃(15 千元)、紙張厚度儀(10 千元)、修復工具掛架(10 千元)、修復用紙掛架(20

			千元)、修復用紙及大件材料用具存放架(30 千元)、翻轉式相機(18 千元)、電冰箱(25 千元)、曬板(210 千元)、電動裁紙機(200 千元)、公文櫃(70 千元)。 2.修護所需物品費 517 千元，含楮皮紙、典具帖紙、機器棉紙、斜口刀、骨刀、平口刀等裱褙相關用品。
2.檔案保存技術所需理化設備		1,862	所需設備費含：防酸鹼中央實驗桌(含水槽)(105 千元)、排煙櫃(186 千元)、排氣式藥品櫃(45 千元)、萬向抽氣罩(50 千元)、單口緊急洗眼器(8 千元)、電熱水器 6(千元)、電磁加熱攪拌器(18 千元)、精密電子天平(30 千元)、滴水架及試管玻璃耗材(54 千元)、恆溫恆濕機(250 千元)、攜帶型色差計(260 千元)、純水系統裝置(200 千元)、高效率空氣濾毒機(50 千元)、攝影型高精密顯微鏡(600 千元)等。
3.檔案保存維護委託研究案	4,000		4 研究案*1,000 千元=4,000 千元
4.紙質檔案修護教育推廣	200		8 場次*25 千元=200 千元(含講師鐘點費、餐費及物品費等)
5.檔案保存修護研習	200		2 場次*100 千元=200 千元(含場地費、教育訓練費、講師鐘點費、物品費及其他行政作業雜支等費用)
6.檔案破損修護	1,089		僱用修護人員 2 人，每人每月 35 千元(勞健保、退休準備金、年終

			獎金另計)。(41 千元*2 人*12 月=984 千元；年終獎金 35 千元*2 人*1.5 月=105 千元)
7.檔案保存技術研究	545		僱用研究人員 1 人，每人每月 35 千元(勞健保、退休準備金、年終獎金另計)。(41 千元*1 人*12 月=492 千元；年終獎金 35 千元*1 人*1.5 月=53 千元)
三、國家檔案複製儲存			
1.多媒體檔案複製所需相關設備		5,440	所需設備費含：數位影像檔轉製微縮設備(2,300 千元)、錄音帶數位化轉製設備(520 千元)、錄影帶數位化轉製設備(2,620 千元)。
2.國家檔案數位影像檔轉製微縮	13,200		600 萬頁*2.2 元=13,200 千元
3.國家檔案數位化	37,800		600 萬頁*6.3 元=37,800 千元
4.檔案數位影像檔校核	27,096		採委外方式僱用，每人每月酬金 32 千元(含勞健保、退休準備金，另年終獎金及 5%管理費、營業稅等)，計 101 年度 20 人、102 年度 22 人、103 年度 22 人。
5.多媒體檔案複製	1,089		僱用複製技術人員 2 人，每人每月 35 千元(勞健保、退休準備金、年終獎金另計)。(41 千元*2 人*12 月=984 千元；年終獎金 35 千元*2 人*1.5 月=105 千元)
合 計	121,584	9,114	

附錄 5

新莊國家檔案中心裝修經費估算

一、建築設備費用

項 目	單位	數量	單價(千元)	複價(千元)
一、裝修工程費				
1.室內工程	M ²	10,007	6.00	60,040
2.檔案庫區節能保溫隔熱	M ²	4,466	4.00	17,863
3.恆溫恆濕空調設備	M ²	4,466	7.56	33,772
3.氣體滅火消防設備	M ²	4,466	7.56	33,772
4.監視錄影及門禁系統	M ²	4,466	0.61	2,702
二、委外規劃設計及監造服務費	式	1	10390.76	10,391
三、工程管理費	式	1	1772.71	1,773
四、線路補助費	式	1	5454.46	5,454
五、物價指數調整費	式	1	632.80	633
六、檔案展覽與應用裝修設備				
1.規劃設計	式	1	2,520	2,520
2.展覽區基礎裝修	M ²	1146.27	10	11,463 (以 11,460 計)
3.展覽區監視設備	坪	346.75	3	1,040.25 (以 1,049 計)
合 計				181,429

二、一般設備及資訊設備費用

項 目	單位	數量	單價(千元)	複價(千元)
一、密集式檔案架	M ²	4,466	6.66	29,719
二、應用場所設備需求	式	1	22,524	22,524
三、辦公傢俱	式	1	3948.00	3,948
四、電腦資訊設施				
1.伺服器	部	6	150,000	900
2.中高階伺服器	部	10	300,000	3,000
3.路由及交換器	部	10	300,000	3,000
4.防火牆	部	5	500,000	2,500
5.資料庫	套	8	600,000	4,800
合 計				70,391

三、人員進駐與物品搬遷費用

項 目	單位	數量	單價(元)	複價(千元)
一、檔案類	車次	700	3,000	2,100
二、辦公傢俱物品類	車次	130	3,000	390
三、修護用品類	車次	14	3,000	42
四、精密儀器類	車次	1	3,000	3
五、紙箱	個	12,000	48	576
六、透明封箱膠帶	捲	750	28	21
七、電腦設備類	式	1	1,000,000	1,000
八、人員進駐啟用	式	1	100,000	100
合 計				4,232

四、相關維運費用

- 1.水電費以辦公坪數估算，小計 1,070 萬元。
- 2.保全維護以現有保全人力每年 413 萬元增為 2 倍估算，小計 826 萬元。
- 3.清潔維護以現有坪數對照新莊副都心辦公面積，以每年 84 萬 3 千元增為 3 倍估算，小計 252 萬 9 千元。
- 4.通訊線路費以每月 15 萬元估算，每年 180 萬元。

五、其他補充說明：

1. 本表工程內容包括辦公室、作業區之基本裝修(隔間、線路配置與改修等)，以及依「檔案庫房設施基準」配置國家檔案庫房相關設施。
2. 室內工程以 6 千元/平方公尺估算。(低於「中央政府總預算編製作業手冊」一般辦公室翻修費編列標準 10 千元/平方公尺)。
3. 檔案庫區節能保溫隔熱以 4 千元/平方公尺估算。
4. 檔案庫區恆溫恆濕空調工程(含備援機制、空氣清淨濾網等)以 7.56 千元/平方公尺 估算。
5. 檔案庫區氣體滅火消防設備以 7.56 千元/平方公尺 估算。
6. 檔案庫區監視錄影及門禁系統以 0.61 千元/平方公尺 估算。
7. 檔案庫區密集式檔案架以 6.66 千元/平方公尺 估算。
8. 委外規劃設計及監造服務費依「機關委託技術服務廠商評選及計費辦法」規定，以建造費用百分比法計算。
9. 工程管理費依「中央政府各機關工程管理費支用要點」計算。

附件二 行政院組織改造檔案展覽導覽活動計畫

壹、 依據

依行政院組織改造檔案彙編暨展覽計畫辦理，本展覽係由本會主辦，檔案管理局承辦。

貳、 展覽時間及地點

- 一、 地點：國家圖書館（台北市中正區中山南路 20 號）。
- 二、 開幕典禮：101 年 3 月 22 日（星期四）下午 2 時於該館國際會議廳舉行。
- 三、 檔案展覽：101 年 3 月 22 日（星期四）至 4 月 12 日（星期四）間，每日上午 9 時至下午 5 時（每週一、國定假日休館停展）。

參、 計畫內容

- 一、 展覽導覽人員及分工：原則採每日 4 名導覽服務人員方式辦理。
 - （一）導覽人員：本會綜合計畫處人員擔任，每日 2 人擔任導覽工作，配合展期共 18 日，總計需導覽人員 36 人次。
 - （二）展場服務台人員：由檔案管理局每日派員 2 人擔任。
- 二、 辦理導覽人員研習
 - （一）研習時間及地點：
 - 1.課程講授：101 年 2 月下旬
 - 2.展場實地導覽示範：101 年 3 月 22 日（展覽開幕典禮當日上午）

(二) 研習課程內容及擬聘師資來源：

研 習 課 程	聘 任 師 資	課程時間	備註
(一) 行政院組織改造檔案內容重點介紹 (二) 行政院組織改造發展史	檔案審選諮詢委員	3.5 小時	2 月下旬實施
行政院組織改造推動近況	本會嫻熟組改歷程之簡任以上人員	1 小時	2 月下旬實施
檔案審選過程、展場設計理念及動線規劃	檔案管理局人員	2 小時	2 月下旬實施
展場實地導覽示範	檔案管理局人員	2 小時	3 月 22 日實施

(三) 研習教材：

除講座自製之教材外，研習學員及講座每人發給「展翅。翱翔－行政院組織改造檔案專題選輯」1 本，使能研讀及嫻熟導覽內容。

(四) 研習時數：

全程參與人員，依規定核給公務人員終身學習時數 8.5 小時。

叁、實施期程

時 間	辦 理 事 項
101 年 1 月	擬定導覽活動計畫
101 年 2 月	辦理導覽研習

101 年 3 月	展場實地導覽示範、排定導覽輪值表
101 年 3 月、4 月	展場導覽

肆、經費需求

本計畫概估約需新臺幣壹萬捌仟肆佰元整，其中新臺幣陸仟肆佰元整由本會支應，新臺幣壹萬貳仟元整由檔案管理局支應，經費需求表如次：

項目	內容	金額	經費來源	備註
講師費用	1.外聘講師每小時1,600元計4小時。 2.本會人員擔任講師計1小時800元。	6,400 元 800 元	1.外聘講師費用由檔案管理局支應。 2.本會人員講師費由本會支應。	
便當	1.導覽研習當日計60份。 2.展場導覽人員計80份。 3.合計140份。	11,200 元	1.檔案管理局人員便當費計5,600元由檔案管理局支應。 2.本會人員便當費計5,600元由本會支應。	須檢據核實報支，每日餐費以80元為上限。
總計		18,400 元	1.計12,000元由檔案管理局支應。 2.計6,400元由本會支應。	

伍、附則

- 一、導覽人員一律穿著檔案管理局現有導覽背心。
- 二、導覽服務預約登記，由輪班人員隨時辦理並交代。
- 三、導覽人員差勤，以簽到方式辦理。如有臨時請假者，應完成請假手續並覓妥代理人員。代理人以導覽人員為限。
- 四、本會及所屬機關導覽人員輪值時間遇週休或假日時，得依規定補休或報支加班費，加班費不受每日 4 小時及每月 20 小時限制，由各機關自行負擔，核實支給。

本會及檔案管理局導覽人員安排

檔案及文物 展覽區	互動科技 體驗區	展場服務台
開幕典禮當天視需要各加派導覽人員 3 名，本會每日派遣 2 人，計 39 人次負責導覽工作。	檔案管理局每日派遣 1 人，計 18 人次負責導覽工作。	檔案管理局每日派遣 1 人，計 18 人次負責諮詢服務工作。

附件三 100 至 103 年國家檔案清查計畫

壹、計畫緣起

一、依據

本計畫係依國家檔案管理作業手冊第 9 章「檔案清查」，9.3.1「檔案典藏組就所保管之各類媒體檔案訂定檔案清查計畫，清查計畫應依國家檔案移轉情況擬定中長程計畫，並據以訂定年度計畫，得採分區、分階段或分類方式逐步實施」規定辦理。

二、前言

檔案管理局（以下簡稱本局）自民國（以下同）89 年起陸續徵集國家檔案，截至 99 年 11 月底止，典藏數量計紙質類檔案 7864.44 公尺、攝影類檔案 90.36 公尺、錄影音帶類檔案 151.2 公尺、電子媒體類檔案 1.33 公尺（如附件 1）。惟因檔案法施行前，各機關檔案管理未盡完善，因此移轉本局之國家檔案，屢見檔案目錄重複、散落、破損、機密檔案未裝封等情事。基於職司妥善保管國家檔案之重責及深入掌握檔案保存現況，爰自 91 年起，每年進行清查作業。

自 91 至 95 年止，係以分年方式逐年訂定年度檔案清查計畫，自 96 年起，將原每年訂定清查計畫之執行方式，改以 4 年為期，除賡續進行紙質類檔案清查外，亦將非紙質類檔案納入清查範圍。上一期清查計畫（96 至 99 年）已於本年執行完畢，至 99 年止，已完成紙質類檔

案清查 6,355 案（10,393 卷）、66,321 件，非紙質類檔案（含 VHS、BetaCam、盤式錄音帶、卡式錄音帶、微縮片、唱片、電影片）計 7,269 捲(張)。為賡續辦理清查作業，爰訂定本計畫據以規劃未來 4 年之國家檔案清查工作。

貳、計畫目標

一、目標說明

國家檔案妥善安全典藏為本局重要職責，主要目的在延長檔案保存壽命，便捷各界之申請應用。為確實掌握檔案保存狀況，必須有計畫的清查國家檔案，除掌握典藏數量外，亦藉以發現檔案異常情形，以儘速進行相關處置，俾使檔案典藏管理正常化與準確化。

本計畫目標如下：

(一)建立檔案清查作業依據，掌握檔案保存現況

透過清查計畫的規劃與執行，使清查作業有所依據並循序進行，同時藉由明確清查作業期程與範圍，以有效掌握工作進度，利於檔案保存現況的瞭解及掌握。

(二)妥善維護國家檔案，提供各界開放應用

國家檔案為全民共有的文化資產，如何善用保存技術達成長久保存國家檔案之目標，為檔案管理者的職責。本局除提供完善妥適的典藏環境外，更應定期查檢檔案狀況，如發現檔案有破損、發霉、劣化等情形，須進行適當的修護處置，俾使國家檔

案之借調、閱覽、複製或展覽等各項應用服務得以順利進行。

二、達成目標限制條件

前述目標的達成，有賴人力及經費的充分支援，然而囿於政府人力精簡，且國家檔案數量龐大，如欲於短期內全數清查完畢，確有執行上之困難，故需排定檔案清查順序並分年進行；另因機密檔案已彌封保存，無法檢視原件保存狀況，皆為本計畫執行的限制，相關情形說明如下：

(一)人力不足

國家檔案清查作業之規劃、執行與後續處置皆需投入相當人力；目前國家檔案管理事項僅由 1 名檔案典藏組同仁、1 名工讀生及 4 名委外派遣人力，分擔進行紙質類及非紙質類檔案之清查作業，且上開人員仍需辦理例行性之檔案整理保存及庫房管理工作，包括檔案點收、檢疫（除蟲滅菌）、整卷、入卷、上架、整架、排架、查檢、檢調、統計、容具標籤製作等相關業務，工作極為繁重，人力明顯不足；此外，因目前國家檔案庫房有三處，在人力調配上遭遇瓶頸。

(二)經費有限

囿於目前政府財政拮据，無法編列足額預算進行各項檔案管理業務，相對的，檔案清查所需經費

亦無法滿足，故擬以分年方式逐步進行國家檔案清查工作。

(三)國家檔案數量驟增

目前國家檔案徵集數量激增，致使無法每年進行所有典藏檔案之清查，僅能依檔案移轉先後順序，並考量業務需求、現有人力及經費等條件分年進行。

(四)機密檔案未經解密無法檢視

各機關移轉之機密檔案，因解密權限為機密檔案原密等核定機關，本局僅負保管之責。在檔案未解密前，無法進行原件檢視而得知其保存狀況。

三、預期績效指標

配合國家檔案移轉期程，100 至 103 年預計完成檔案清查紙質類檔案 13,319 案，非紙質類檔案錄影帶 162 捲、A 拷貝 1,026 捲、B 拷貝 328 捲、DVD 90 片、微縮片 1,589 捲、幻燈片 25,694 張。其預期績效指標如表 1：

表 1 100 至 103 年國家檔案清查績效指標

項目 年度	紙質類檔案	非紙質類檔案	小計
100 年	3,905 案 (7,796 卷)	錄影帶 162 捲、A 拷貝 1,026 捲、B 拷貝 328 捲、DVD 90 片	3,905 案、1606 捲
101 年	155 案 (7,750 卷)	微縮片 1,589 捲	155 案、1,589 捲
102 年	4,779 案 (7,921 卷)	幻燈片 12,000 張	4,779 案、12,000 張
103 年	4,480 案 (7,848 卷)	幻燈片 13,694 張	4,480 案、13,694 張

項目 年度	紙質類檔案	非紙質類檔案	小計
總計	13,319 案 (31,315 卷)	錄影帶 162 捲、A 拷貝 1,026 捲、B 拷貝 328 捲、DVD 90 片、微縮片 1,589 捲、幻燈片 25,694 張	13,319 案、28,889 捲(片/張)

參、現行計畫執行成果與檢討

為掌握國家檔案保存狀況，自 91 年起至 99 年止，逐年進行檔案清查作業，清查範圍包含紙質類及非紙質類檔案。有關各年度之執行成果及檢討略述如下：

一、執行成果

91 至 99 年間，業依移轉檔案數量並衡酌執行人力經費限制等因素，分年進行紙質類、非紙質類檔案清查工作，共計完成紙質類檔案清查 6,355 案(10,393 卷)、66,321 件，非紙質類檔案（含 VHS、BetaCam、盤式錄音帶、卡式錄音帶、微縮片、唱片、電影片）7,269 捲(張)，統計表如表 2：

表 2 國家檔案已完成清查統計表

年度	檔案別	機關數	數量	備註
91 年	228 事件檔案	23	15,517 件	其中 7,560 件為 92 年 2 月完成。
92 年	228 事件檔案	23	24,267 件	93 年繼續清查軍務局檔案。
93 年	228 事件檔案	1	14,642 件	
94 年	美麗島事件檔案	13	2,949 件	原目錄為 4,821 件，清查後實際件數為 2,949 件

年度	檔案別	機關數	數量	備註
95 年	1.國民大會	1	508 卷 (4,719 件)	
	2.行政院退除役官兵輔導委員會塑膠工廠	1	273 卷 (4,227 件)	原目錄為 299 卷 (4,292 件)，清查 後實際件數為 273 卷 (4,227 件)
96 年	1. 921 震災災後重建委員會等	4	341 案 (1,736 卷)	紙質檔案
	2.臺灣高等法院臺南分院			
	3.美國國家檔案暨文件署			
	4.監察院			
	5.國民大會	1	2,000 捲	非紙質檔案
97 年	1. 921 震災災後重建委員會	8	846 案 (1,920 卷)	紙質檔案
	2.國防部部長辦公室			
	3.高雄市政府警察局			
	4.基隆市公共汽車管理處			
	5.臺南縣警察局			
	6.國家統一委員會			
	7.臺灣省農工企業公司高雄漁務處			
	8.臺灣省農工企業公司			
	9.國民大會	1	2,000 捲	非紙質檔案
98 年	1.臺灣省農工企業公司	1	2,714 案 (3,192 卷)	紙質檔案
	2.國民大會	1	2,000 捲	非紙質檔案
99 年	1.臺灣省農工企業公司	1	2,454 案 (3,545 卷)	紙質檔案
	2.國民大會	2	1,263 捲(張)	非紙質檔案
	3.美國國家檔案暨文件署		6 捲	

年度	檔案別	機關數	數量	備註
合計			紙質檔案 6,355 案 (10,393 卷)、66,321 件；非紙質檔案 7,269 捲(張)	

二、執行情形檢討

依據歷年清查計畫之執行，有待檢討改進之處略述如下：

(一)紙質類檔案清查工作不及檔案數位化速度

由於國家檔案庫房管理人力有限，雖每年定期進行檔案清查工作，惟其整體之完成清查率仍偏低¹。另因國家檔案清查數量遠不及數位化數量，造成數位化工作時因檔案散落、錯置、破損或未依規定密封之機密檔案等狀況，影響數位化工作進度；又，庫房管理人員亦因須機動性配合數位化工作處理有問題之檔案而耽誤例行之管理工作。唯有增加庫房管理人力，努力提升檔案清查工作速度，方能減少上開問題發生頻率，順遂檔案數位化工作及庫房管理工作之進行。

(二)非紙質類檔案清查工作應配合該媒體類型檔案之轉製時程進行

目前國家檔案中非紙質類檔案之種類繁多，因本局未具備各種讀取設備，僅能依目錄清單確認數

¹ 91 至 99 年共清查紙質類國家檔案 6,355 案(10,393 卷)、66,321 件，粗估約 851.3 公尺(以每卷 5 公分、10 件 1 卷計算)，而截至 99 年 11 月紙質類國家檔案總長度(扣除委託代管檔案)約為 7,460.2 公尺，清查率約為 11.4%。另 91 至 99 年共清查非紙質類國家檔案 152.1 公尺，而截至 99 年 11 月非紙質國家檔案總長度為 242.89 公尺，清查率為 62.6%。

量，並就其外觀檢視保存狀況。為確認該類檔案之可讀性，非紙質類國家檔案之清查應配合該類檔案之轉製時程進行，遇有無讀取設備之檔案，可委請檔案轉製人員併同檢視其可讀性，俾提高清查工作之效能及精確性。

肆、執行策略及方法

一、計畫內容說明

本計畫內容之擬訂，主要配合「國家檔案典藏策略」所訂清查作業標的之優先順序及範圍，並衡酌檔案應用情形及現有執行清查人力等因素，以應用申請率較高之檔案為主要清查對象，據以研訂 100 至 103 年為期 4 年之清查計畫。

鑑於近年來國家檔案應用申請以重大政治事件及民國 38 年以前檔案為大宗，因此擬以該等檔案為未來 4 年之紙質類檔案清查標的，並依檔案移轉時間先後排定清查順序。其中重大政治事件類檔案，包含臺灣高等法院檢察署、臺灣臺北地方法院檢察署及臺灣高等法院臺中分院檢察署等 34 個機關²，共計清查 3,905 案（7,796 卷）；至民國 38 年以前檔案部分，包含國防部、監察院及總統府第二局等 42 個機關³，共計清查 9,414 案（23,519 卷），兩者合計為 13,319 案（31,315 卷）。有關非紙質檔案則以榮民工程股份有限公司（以下簡稱榮工公司）之特殊媒體檔案為清查範圍，共計清查 28,889

² 重大政治事件檔案中，另有臺灣高等法院臺南分院、高雄市政府警察局及監察院等 3 個機關業於 96、97 年完成清查，故不列入本計畫範圍。

³ 本計畫中民國 38 年以前檔案清查範圍為截至 98 年 6 月所移轉之檔案。

捲(片/張)，同時配合影音類國家檔案數位化轉置時程排定清查順序。未來 4 年擬執行清查之檔案全宗及數量分述如下：

(一)紙質類檔案

100 至 103 年預計清查 13,319 案 (31,315 卷)，規劃 100 年清查重大政治事件檔案，101 至 103 年清查 38 年以前檔案。有關各年度預定清查之檔案全宗及數量如下 (詳表 3)：

1. 100 年：清查國防部部長辦公室、監察院等 34 個機關，計 3,905 案 (7,796 卷)。
2. 101 年：清查國防部 1 個機關，約 155 案 (7,750 卷)。
3. 102 年：清查國防部、監察院 2 個機關，約 4,779 案 (7,921 卷)。
4. 103 年：清查總統府第二局、行政院秘書處等 40 個機關，計 4,480 案 (7,848 卷)。

表 3 100 至 103 年紙質類國家檔案清查數量表

年度	機關別	數量	機關數	年度清查總數	備註
100 年	國防部部長辦公室	125 案(224 卷)	34	3,905 案 (7,796 卷)	重大政治事件檔案
	臺灣臺北地方法院檢察署	24 案(24 卷)			
	臺灣高等法院臺中分院檢察署	7 案(7 卷)			
	臺灣高等法院檢察署	38 案(38 卷)			
	內政部警政署	6 案 (7 卷)			
	最高法院	7 案(8 卷)			
	臺灣高等法院	16 案(21 卷)			

年度	機關別	數量	機關數	年度清查總數	備註
	臺灣高等法院臺中分院	1 案(1 卷)			
	臺灣高等法院花蓮分院	5 案(5 卷)			
	法務部調查局	1,264 案(1,304 卷)			
	國家安全局	13 案(60 卷)			
	國立臺灣大學	60 案(61 卷)			
	國防部陸軍司令部	44 案(55 卷)			
	國防部憲兵司令部	11 案(13 卷)			
	國防部軍事情報局	9 案(11 卷)			
	後備司令部	1,170 案(3,052 卷)			
	國防部軍法司	822 案(2,370 卷)			
	國家安全會議	2 案(2 卷)			
	海洋巡防總局	1 案(1 卷)			
	高雄地方法院	3 案(3 卷)			
	花蓮縣警察局	2 案(3 卷)			
	臺北市警察局	5 案(5 卷)			
	屏東地政事務所	3 案(3 卷)			
	內政部	1 案(1 卷)			
	嘉義大學	6 案(6 卷)			
	中油總公司	1 案(1 卷)			
	最高法院檢察署	42 案(42 卷)			
	綠島監獄	2 案(2 卷)			
	臺北看守所	11 案(255 卷)			
	國防部海軍總司令部	14 案(15 卷)			
	法務部	76 案(76 卷)			

年度	機關別	數量	機關數	年度清查總數	備註
	教育部中部辦公室	17 案(17 卷)			
	教育部	67 案(73 卷)			
	外交部	30 案(30 卷)			
101 年	國防部	約 155 案 (7,750 卷)	1	約 155 案 (7,750 卷)	38 年以前檔案 (檔案數為預估，可能依實際清查情形有所變動)
102 年	國防部	約 67 案 (3,197 卷)	2	約 4,779 案 (7,921 卷)	38 年以前檔案 (國防部檔案數為預估，可能依實際清查情形有所變動)
	監察院	4,712 案 (4,724 卷)			
103 年	總統府第二局	22 案(23 卷)	40	4,480 案 (7,848 卷)	38 年以前檔案
	行政院秘書處	27 案(27 卷)			
	臺鐵花蓮機廠	15 案(15 卷)			
	臺鐵臺北機廠	3 案(14 卷)			
	臺灣鐵路管理局	2,082 案(2,397 卷)			
	國防部軍事情報局	35 案(41 卷)			
	國防部憲兵司令部	1 案(1 卷)			
	國防部陸軍司令部	7 案(23 卷)			
	審計部	7 案(8 卷)			

年度	機關別	數量	機關數	年度清查總數	備註
	銓敘部	24 案(24 卷)			
	考選部	1 案(3 卷)			
	最高法院	10 案(31 卷)			
	臺灣高等法院	486 案(479 卷)			
	中央研究院	8 案(8 卷)			
	農委會防疫檢疫局	4 案(4 卷)			
	法務部	486 案(1,228 卷)			
	臺中二中	4 案(4 卷)			
	臺北縣金山鄉民代表會	15 案(15 卷)			
	臺東縣議會	7 案(7 卷)			
	臺南市政府	3 案(3 卷)			
	基隆市公共汽車管理處	14 案(21 卷)			
	臺中市政府警察局	97 案(104 卷)			
	雲林稅務局	22 案(23 卷)			
	高雄中學	2 案(5 卷)			
	后綜高中	2 案(2 卷)			
	高雄高工	1 案(1 卷)			
	基隆市政府	4 案(4 卷)			
	高雄市政府	14 案(14 卷)			
	經濟部	6 案(6 卷)			
	高雄縣政府	38 案(38 卷)			
	教育部中部辦公室	410 案(786 卷)			
	臺南縣麻豆地政	18 案(18 卷)			
	臺中縣政府	16 案(16 卷)			

年度	機關別	數量	機關數	年度清查總數	備註
	桃園縣中壢地政事務所	1 案(1 卷)			
	高雄縣議會	4 案(15 卷)			
	教育部	2 案(5 卷)			
	財政部	97 案(1,803 卷)			
	花蓮縣政府	17 案(70 卷)			
	內政部	434 案(496 卷)			
	內政部中部辦公室	34 案(65 卷)			

(二)非紙質類檔案

100 至 103 年預計清查榮工公司之特殊媒體檔案共計 28,889 捲(片/張)，有關各年度預定清查之檔案全宗及數量如下（詳表 4）：

1. 100 年：清查榮工公司之錄影帶 162 捲、A 拷貝 1,026 捲、B 拷貝 328 捲及 DVD90 片，計 1,606 捲(片)。
2. 101 年：清查榮工公司之微縮片 1,589 捲。
3. 102 年：清查榮工公司之幻燈片 12,000 張。
4. 103 年：清查榮工公司之幻燈片 13,694 張。

表 4 96 年至 99 年非紙質類國家檔案清查數量表

年度	機關別	媒體類型	種類	數量	年度清查總數	備註
100	壹、榮工公司	貳、錄影帶	4	162 捲	1,606 捲(片)	
		A 拷貝		1,026 捲		
		B 拷貝		328 捲		
		DVD		90 片		

年度	機關別	媒體類型	種類	數量	年度清查總數	備註
101	榮工公司	微縮片	1	1,589 捲	1,589 捲	
102	榮工公司	幻燈片	1	12,000 張	12,000 張	
103	榮工公司	幻燈片	1	13,694 張	13,694 張	
總計			6		28,889 捲(片/張)	

二、執行步驟及方法

(一)訂定年度檔案清查計畫

依據國家檔案移轉時程配置，並衡酌檔案保管類型、數量、檔案存放處所，及執行清查工作之人力等狀況，擬訂分年清查計畫。

(二)清查準備與執行

1. 清查準備

- (1) 就當年度檔案清查範圍，由國家檔案資訊系統產出清查清單，作為清查核對之依據（清查清單樣張如附件 2、3）。
- (2) 進行清查前應依清查清單進行讀架，確認各卷檔案已依檔號順序上架並放置正確位置。架上檔案如有錯置者，應立即歸回正確位置。

2. 執行清查

以案卷為單位，進行紙質類及非紙質類檔案清查工作，執行步驟如下：

- (1) 依清查清單所載內容與架上檔案進行查核。
- (2) 確認檔案與清查清單所載之檔號、案名或媒體編號等資訊一致且排列順序相同。

- (3) 查檢紙質類檔案保存狀況，是否有蟲蛀、霉蝕、破損或散落等現象。
- (4) 查檢非紙質類檔案外觀保存狀況，並使用相符之讀取設備逐一查檢檔案之可讀性。
- (5) 查檢是否仍有機密檔案夾雜於一般檔案，如發現機密檔案應立即移置機密檔案櫃存放，後續函請相關機關檢討，同時將該筆目錄及影像資料自國家檔案資訊系統匯出離線。
- (6) 經核對架上檔案如有錯置時，應歸回正確位置。如因機密檔案解密後歸回一般檔案區，致使原架位不敷使用時，應適時進行架位調整。

(三)清查註記

進行檔案清查時，清查人員應依檔案現況於清單中之「檔案狀況」做項目勾選；如有異常狀況者，應於清查清單之「異常狀況處理」相對應之項目勾選，俾進行後續處置（處置流程詳如附件 4），其註記方式如下：

1. 檔案已放置在架上且無異常狀況，應在檔案狀況欄勾選「正常」。
2. 清查清單所列之檔號、案名等編目資訊有誤者，移由本組檔案描述人員修正目錄之相關紀錄。
3. 紙質類檔案有蟲蛀、霉蝕、破損或散落等狀況，或非紙質類檔案有發霉、氧化變質、變形捲曲、

破損斷裂、水漬褪像、刮痕等情形者，依規定辦理修護作業。

4. 檔案在架上卻未記載於清單或目錄者（即有實體檔案而無目錄），移由本組檔案描述人員進行目錄增補工作。若有目錄（清單）而無實體檔案者，先檢查是否提供借調或調用等情事，如已檢調者，應於清查清單處理建議之其他欄補註之；如經查證確定無該卷（件）檔案，除於清查清單紀錄外，並應於國家檔案資訊系統進行目錄刪除。
5. 非紙質類檔案如無法讀取但可複製者，應進行重製作業。

(四)清查統計與報告

1. 清查統計

完成檔案清查後，將清查清單之註記輸入國家檔案資訊系統，再由系統產出清查統計表；紙質類檔案統計項目包括清查檔案之總卷數、蟲蛀霉蝕總卷數、待裱褙總卷數、破損檔案總卷數、檔案散落總卷數、遺失總卷數等（如附件 5）；非紙質類檔案統計項目包括清查檔案之總件數及總捲數、發霉斑點總捲數、氧化變質總捲數、變形捲曲皺摺總捲數、破損斷裂污損總捲數、水漬褪像總捲數、無法讀取總捲數、遺失總捲數等（如附件 6）。。

2. 製作檔案清查報告書

完成清查統計後，應依清查結果製作檔案清查報告書陳報權責長官核閱。檔案清查報告書應載明事項包括：清查依據、清查範圍、清查數量、清查時間、待處理檔案卷（捲）數、建議事項、報告人員、報告時間等。

(五)清查後續處置

檔案清查完竣，應依清查報告書之處置建議，辦理後續相關事宜，以利檔案保存與維護。

伍、資源需求

一、人力需求及配置

目前國家檔案庫房配置 1 名典藏組同仁、1 名工讀生及 4 名勞務承攬人力，分擔進行國家檔案清查作業，且上開人員尚需辦理例行性之檔案整理保管及庫房管理等相關作業，工作極為繁重。鑑於國家檔案典藏量快速增加，加以國家檔案清查作業之規劃、執行與後續處置亦需相當人力，目前所配置之人力明顯不足。為解決庫房人力不足之窘況，預計於 100 至 103 年將勞務承攬方式之作業人力調增為 9 人，以協助檔案清查工作，俾利本計畫目標順利達成。

二、經費需求

為執行本計畫，擬於 100 至 103 年每年進用 9 名勞務承攬人力⁴，預計每年所需勞務承攬經費約為新臺幣(以下同)

⁴ 該等進用人員除協助國家檔案清查工作外，尚須負責檔案整理保管及庫房管理相關工作。

3,791,556 元(詳表 5)，4 年總經費約為 15,166,224 元⁵，由本局每年相關預算項下支應。

表 5 100 至 103 年每年度國家檔案清查所需勞務承攬經費表

項次	名稱	單價(元)	數量(人)	複價(元)	備註
1	每月薪資計新台幣(元)	25,000	9	225,000	每月最低薪資
2	廠商負擔健保費	1,329	9	11,961	依據相關規定標準
3	廠商負擔勞保費	1,368	9	12,312	依據相關規定標準
4	提撥退休基金(每月薪資之 6%)	1,512	9	13,608	依據相關規定標準
5	每月管理費	1,250	9	11,250	報價上限為每月薪資之 5%，此處暫以 5% 計算
6	每月未含稅小計		9	274,131	計算方式：(1+2+3+4+5)之總和
7	加值營業稅 5%		9	13,707	計算方式：第 6 項*5%
8	每月金額含稅		9	287,838	計算方式：(6+7)之總和
9	每年金額含稅		9	3,454,056	計算方式：第 8 項*12 個月
10	年終工作獎金及其加值營業稅 5%計新台幣(元)	37,500	9	337,500	年終獎金依任職月數比例計算核實支給，暫訂為 37,500 元(25,000*1.5=37,500 元)
11	總 計			3,791,556	計算方式：(9+10)之總和

備註：本經費表不包含正職人員及工讀生薪資。

⁵ 3,791,556(元)*4(年)=15,166,224(元)。

陸、預期效益

一、確實掌握檔案保存狀況，健全檔案典藏管理

檔案清查為檔案典藏的重要環節，唯有透過計畫性的檔案清查，才能深入瞭解各類檔案保存現況，是否有目錄錯誤、蟲蛀霉蝕、散落、遺失或破損等異常情形，並將各項異常情形歸納分析，據以提出後續因應對策，方能健全檔案典藏管理。

二、積極進行機密檔案解降密檢討，促進檔案開放應用

檔案法未施行前，部分機關對於機密檔案並未落實檢討及執行密等註銷程序，致使常有未完成密等註銷，或列為密件而未密封等情形。透過清查工作的進行，可再次查檢未完成解密程序之檔案，主動函請原移轉機關檢討，以促進檔案開放應用。

柒、附則

本計畫如有調整之必要，得簽奉 核可後修正。

國家檔案搬遷工作(103-104 年)計畫

壹、緣起

檔案管理局（以下簡稱本局）目前管有國家檔案典藏空間，除局本部之國家檔案庫房外，尚借用兩處臨時性典藏場所，典藏數量總計約 16.5 公里。其一為士林國家檔案典藏場所（以下簡稱士林典藏場所），借用期限至 103 年 12 月 31 日；另一為光復南路國家檔案典藏場所（以下簡稱光復典藏場所），借用期限原則至 104 年 12 月 31 日。本局即將進駐新莊副都心中央合署辦公大樓，並於 7 樓及 8 樓建置國家檔案典藏庫房，未來，國家檔案得以集中管理，並有效整合人力及相關作業資源。本局預定 103 年 11 月完成第一階段國家檔案庫房建置，配合兩處臨時性場所之借用期限，開始陸續搬遷國家檔案，爰擬訂本計畫，俾利相關作業得依序順利完成。

貳、階段性作業規劃

本計畫涵蓋之搬遷標的以士林典藏場所、本局國家檔案庫房、光復典藏場所保管之國家檔案、庫房物品、辦公傢俱及修護用品，以及委託中央研究院近代史研究所（以下簡稱近史所）代管檔案為主。配合士林及光復典藏場所借用期限，並考量儘量減少對於國家檔案應用服務之影響，及衡酌本局人力負荷程度，確保檔案搬遷得以安全有序進行等因素，擬分兩階段進行國家檔案搬遷作業，重點說明如下（搬遷數量詳附件 1 統計表）：

一、第一階段：

（一）作業期程：103 年 1 月 1 日至 103 年 12 月 31 日。

（二）搬遷範圍：士林典藏場所、本局國家檔案庫房及委託中央研究

院近代史研究所代管檔案，搬遷箱數約 15,000 箱，搬遷車次約 230 車次。說明如下：

1、士林典藏場所：

(1)檔案類：紙質類檔案(含附件)、非紙質類檔案(含複製品)等，數量約 13,000 箱(186 車次)。

(2)庫房物品類：精密儀器、國家檔案管理相關表單、檔案保管用品、出版品，數量約 80 箱(2 車次)。

(3)辦公傢俱類：個人電腦、印表機、傳真機、辦公桌、電腦桌、桌邊櫃、摺疊式會議桌、辦公椅、摺疊椅、文件櫃、空氣清淨機、電扇等，數量約 5 車次。

(4)修護用品類：檔案修護室內之相關設備及物品，如紙漿補洞機、純水機、裱褙桌、光桌、修護用紙、曬板（牆）、加壓桌、修護用品、流程展示面板等，數量約 4 車次。

2、近史所：計檔案類 936 箱（14 車次）。

3、本局國家檔案庫房：

(1)檔案類：紙質類檔案及複製品，數量約 1,100 箱(17 車次)。

(2)庫房物品類：精密儀器、國家檔案管理相關表單、檔案保管用品，數量約 20 箱(1 車次)。

二、第二階段：

（一）作業期程：104 年 1 月 1 日至 104 年 6 月 30 日。

（二）搬遷範圍：光復典藏場所，搬遷箱數約 21,000 箱，搬遷車次約 300 車次。說明如下：

1.檔案類：紙質類檔案，數量約 21,000 箱(300 車次)。

2.庫房物品類：大型升降機 3 台、國家檔案管理相關表單、檔案保管用品，數量約 70 箱(1 車次)。

參、搬遷作業原則

士林典藏場所之紙質類檔案內容包括「重大政治事件檔案」、「民國 38 年以前檔案」、「公營事業機構檔案」、「捐贈檔案」、「鐵道部(含鐵委會、工務處)檔案」等，配合搬遷作業時程，考量檔案應用頻率等因素，擬規劃檔案裝箱原則及順序，並進行架位規劃；至庫房物品、辦公傢俱、修護用品部分則以置於 7 樓新莊國家檔案庫房前室、暫存室及 2 樓檔案保存維護中心為原則；另，為順利檔案搬遷及上架作業進行，擬訂外箱標籤製作原則規定，相關作業原則說明如下：

一、檔案裝箱順序及原則

配合上開檔案主題及以全宗為單元，並考量檔案應用服務及複製儲存情形，裝箱順序如下：

- (一)非紙質類檔案(原件)
- (二)鐵道部(含鐵委會、工務處)檔案
- (三)捐贈類檔案
- (四)公營事業機構檔案
- (五)重大政治事件檔案
- (六)民國 38 年以前檔案
- (七)非紙質類檔案(檔案複製品)

二、檔案庫房架位規劃

- (一)紙質類檔案：考量日後作業之便利，目前士林及光復典藏之檔案，規劃置於 7 樓庫房 (詳如附件 2)，檔案架位規劃如

下：

新庫房編號	原庫房位置	檔案類型	檔案長度	總長度	剩餘長度
7 樓 1 號庫房 (排架長度 5,045 公尺)	士林典藏所 1、5 號庫房	重大政治事件	153.14 公尺	4868 公尺	177 公尺
	光復典藏所 2 樓庫房		0.48 公尺		
	本局國家檔 案庫房	二二八事件	215 公尺		
	本局國家檔 案庫房	美麗島事件	18 公尺		
	士林典藏所 1、2 號庫房	民國 38 年以前	672.46 公尺		
	光復典藏所 1、2 樓庫房		3808.92 公尺		
7 樓 2 號庫房 (排架長度 5,927 公尺)	士林典藏所 6 號庫房	鐵道部（含鐵 委會、工務處）	451.82 公尺	5788.24 公 尺	138.76 公 尺
	近史所	外交部	388.08 公尺		
	本局國家檔 案庫房	外交部、國民 大會	149 公尺		
	士林典藏所 1、2、3、5、 6 號庫房	公營事業民營 化	4222.01 公尺		
	士林典藏所 1、2 號庫房	捐贈類	30.25 公尺		
	光復典藏所 1、2 樓庫房		39.87 公尺		
	光復典藏所 1 樓庫房	921 災後重建 委員會	165 公尺		
	士林典藏所 1 號庫房	其他類(如：銷 毀改列移轉、 非屬民國 38 年 以前檔案及重 大政治類檔案)	5.89 公尺		
	光復典藏所 1、2 樓庫房		336.32 公尺		

7 樓 3 號庫房 (排架長度 4,966 公尺)	光復典藏所 1、2、3 樓庫房	公營事業民營 化	2918.84 公尺	2918.84 公 尺	2047.16 公 尺
---------------------------------	--------------------	-------------	------------	----------------	----------------

(二)非紙質類及大圖檔案：

非紙質檔案(約 1008.54 公尺)及大圖(約 250 公尺)檔案，依其媒體材質分別置於 4 號庫房（電子媒體類）、5 號庫房（攝影類、錄影音帶類）及 3 號庫房圖櫃區（大圖檔案）。

(三)機密檔案：置於庫房內之機密檔案櫃。

三、外箱標籤製作原則

檔案及物品裝箱後，應於紙箱側面較寬處黏貼標籤，標籤之製作說明如下：

(一)依搬遷標的區分為「檔案類標籤」(詳附件 3、4)及「物品類標籤」(詳附件 5)兩大類。

(二)檔案類標籤標示原則：

- 1.以顏色區分檔案所屬之新莊國家檔案庫房別。
- 2.箱號編列原則以全宗為單位，檔案依檔號順序裝箱後依序編列箱號，並標註該全宗總箱數。
- 3.檔案類標籤標註上架編號，俾利搬遷廠商進行上架，架號編列原則：第一層為庫房別，第二層為檔案座及面之編號(如：1A，即第 1 座檔案架 A 面)，第三層為該檔案架之連編號(每座檔案架之連數約 5-7 連)，第四層為該連之檔案擱板流水號。（例：1-1A-1-01）

4.士林典藏場所 4 號庫房非紙質類檔案及大型圖檔(如：臺南監獄、榮工公司、台金公司、交通部鐵路管理局等) 則分區編號及編列流水號。

5.以泡棉包覆搬運之圖檔亦黏貼標籤，並註明全宗、檔號及編列流水號。

(三)物品類標籤須標註箱內物品名稱、箱號、總箱數及新莊國家檔案庫房放置地點。

肆、分工及作業時程

搬遷事項主要由本局檔案典藏組、秘書室及搬遷廠商負責辦理，檔案典藏組主要負責搬遷統籌及前置作業，秘書室負責相關採購作業等，搬遷廠商負責搬遷作業，依分工說明如下（相關作業分工暨時程表詳附件 6）：

一、檔案典藏組

(一)負責搬遷前之檔案、庫房物品清點、統計、列冊、製作外箱標籤、裝箱、新莊庫房定位標示；搬遷途中之押運及事後之點收。

(二)偕同搬遷廠商辦理裝箱、黏貼外箱標籤、搬運、拆封及上架作業。

二、秘書室

(一)協助檔案典藏組辦理搬遷工作相關採購作業。

(二)對外說明相關工作。

(三)有關新聞事項。

三、搬遷廠商

負責提供紙箱及泡棉、檔案裝箱、封箱、搬運、拆封、上架作業等。

伍、暫停原件調案服務

配合本計畫檔案搬遷作業期程，針對已數位化之國家檔案，因其影像均匯入國家檔案資訊系統，於搬遷期間將持續以複製品提供應用服務；至檔案原件部分，擬分階段暫停調案服務，規劃原則如下：

一、第一階段：為配合相關搬遷期程及搬遷前後之清點、裝箱、拆箱上架、整理等工作，有關暫停原件調案服務規劃如下：

(一) 士林典藏所因典藏檔案數量龐大，且需全數清點裝箱，爰預定暫停原件調案 1.5 個月，擬自 103 年 10 月 27 日起，至各全宗檔案於新莊國家檔案庫房依序上架清點後，陸續開放，至遲不超過 103 年 12 月 5 日；惟屬調閱頻率較高之政治事件檔案及民國 38 年以前檔案，縮短原件調案暫停期間為 1 個月，擬自 103 年 11 月 3 日起，至遲不超過 103 年 11 月 28 日。

(二) 近史所代管檔案及本局伊通街庫房檔案，俟士林典藏所檔案完成搬遷後，再行辦理，預定暫停原件調案 8 天。

二、第二階段：為配合相關搬遷期程及搬遷前後之清點、裝箱、拆箱上架、整理等工作，擬自 104 年 5 月 19 日起暫停光復典藏所檔案之原件調案服務，各全宗檔案於新莊國家檔案庫房依續上架清點後，再陸續開放調案服務，至遲不超過 104 年 6 月 30 日。

三、例外情形：上開暫停調案服務期間暫定最長為 1.5 個月(機關依法調用者除外)，後續將配合承作廠商派駐人力及搬遷作業進程，適時縮短暫停調案服務之期間；期間如有特殊應用申請個案，有

調閱原件之需者，再行協調提供。

四、有關上開暫停原件調案服務之規劃，因涉及國家檔案應用服務，擬周知外界，至周知之方式及時機，當再行研議。

陸、資源需求

一、搬遷經費

本計畫所需之搬遷經費，第一階段約計新臺幣（以下同）1,089 千元，第二階段約計 927 千元（詳附件 7 經費估算表），其中第一階段經費擬自本局 103 年國家檔案永續與多元服務計畫支應，第二階段經費暫定自前開計畫 104 年度經費下支應。

二、作業人力

因應檔案搬遷前後衍生之檔案清點、整理裝箱、上架等相關工作，預估各階段作業人力需 10 人，擬評估由本局 103、104 年度預算勻應以勞務承攬方式辦理或由本局相關組室支援人力。

柒、附則

本計畫將配合經費及新莊副都心中央合署辦公大樓庫房完工期程，因應調整。



附件 1 搬遷數量統計表

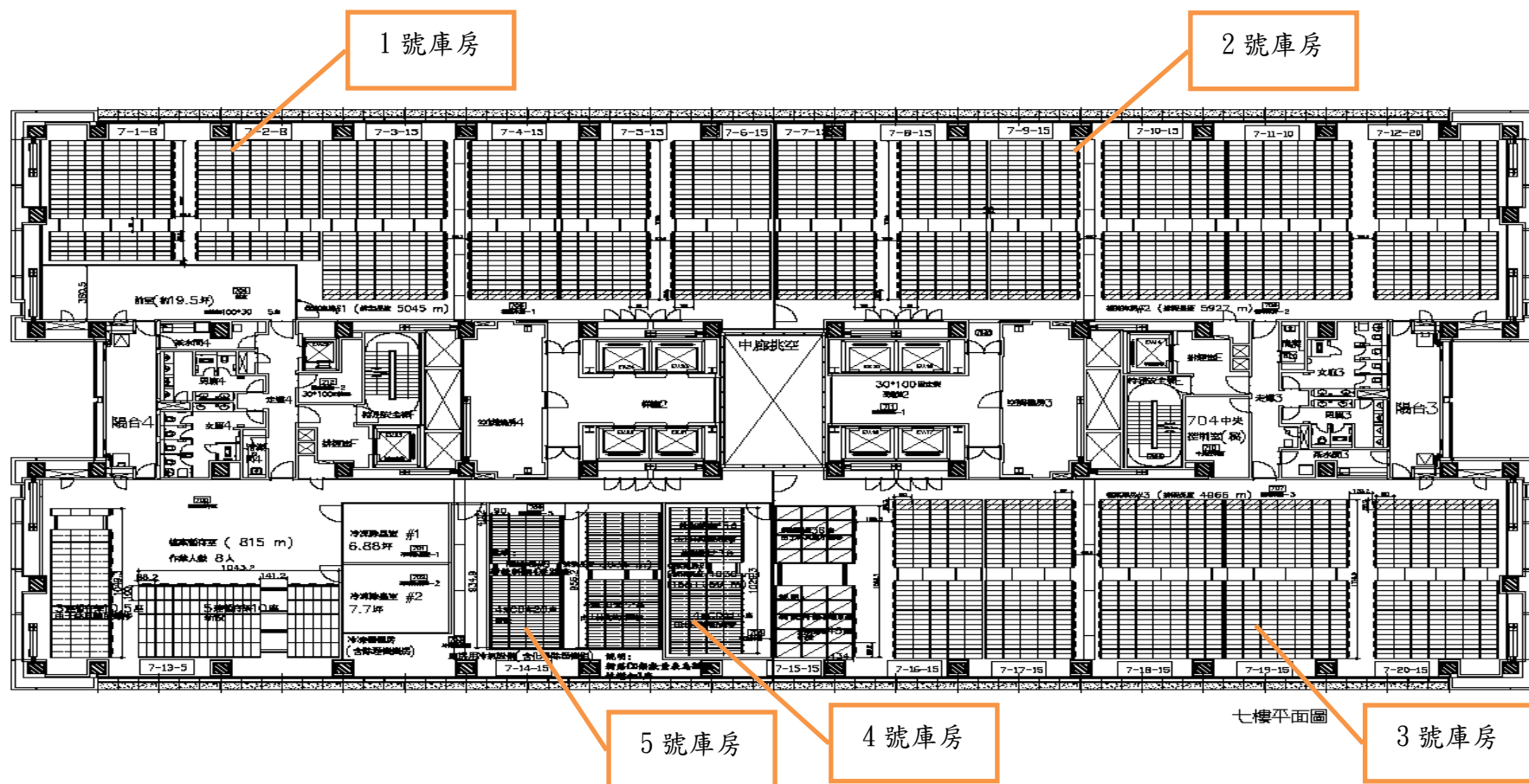
階 段	地 點	項 目	檔案長度	箱數(箱)	數量	單位	備註
第一階段 (103 年)	士林典藏所	檔案類	6.5 公里	約 13,000	約 186	車次	1.紙質類檔案：檔案長度計 5,535.57 公尺，以一般規格紙箱計，約裝載 11,050 箱；另大型圖冊、地圖等檔案，以特殊規格紙箱約 500 箱；其餘無法裝箱的超大型圖冊、地圖等檔案另以泡棉包覆搬運。 2.非紙質類檔案：預估至年底檔案(含複製品)長度約 1,100 公尺，如以一般規格紙箱裝載，約 1,450 箱。
		庫房物品類	—	約 80	約 2	車次	
		辦公傢俱類	—	—	約 5	車次	
		修護用品類	—	—	約 4	車次	
		紙箱	—	—	約 13,080	個	
		透明封箱膠帶	—	—	約 818	捲	
	近史所	檔案類	388.08 公尺	936	約 14	車次	近史所紙箱長寬高尺寸為 41x33x26 公分。
	本局庫房	檔案類	676.74 公尺	約 1,122	約 17	車次	1.紙質類檔案：檔案長度計 535.62

							公尺，以一般規格紙箱計，約 1,072 箱。 2.非紙質類檔案：檔案長度計 141.12 公尺，以一般規格紙箱裝載，約 50 箱。
		庫房物品類	—	約 20	約 1	車次	
		紙箱	—	—	約 1,142	個	
		透明封箱膠帶	—	—	約 72	捲	
第二階段 (104 年)	光復典藏所	檔案類	10.5 公里	約 21,000	約 300	車次	光復典藏場所現行檔案上架方式為隨箱上架，預計 104 年搬遷時檔案典藏容量已屆滿載(10.5 公里)，以一般規格紙箱計，約 21,000 箱。
		庫房物品類	—	約 70	約 1	車次	
		透明封箱膠帶	—	—	約 1317	捲	

註 1：本計畫所稱之一般規格紙箱，長寬高尺寸以 45x33x31 公分計，每箱可裝紙質檔案長度約 0.5 公尺；特殊規格紙箱，長寬高尺寸以 85x33x31 公分計。

註 2：每車次預估可運載 70 箱檔案；每捲膠帶約可封 16 箱檔案。

附件 2 新莊國家檔案中心 7 樓庫房



附件 3 檔案類標籤(裝箱檔案整批為同一機關情形使用)

檔案管理局

國家檔案搬遷用標籤

全宗		國防部後備司令部
箱 號 / 總 箱 數		1/178
上 架 編 號		1-1A-1-01

附件 4 檔案類標籤(同一箱裝多個機關檔案情形使用)

檔案管理局

國家檔案搬遷用標籤

全	宗	內政部	內政部警政署
箱號/總箱數		1/1	1/1
上 架 編 號		2-1B-1-01	2-1B-1-01

附件 5 物品類標籤

檔案管理局

物品搬遷用標籤

物 品 名 稱	防塵衣
箱 號 / 總 箱 數	1/5
放 置 地 點	7 樓前室

附件 6 搬遷作業分工暨時程表

第一階段：

日期	工作事項	負責單位/人員
103.03.01(日)~ 103.09.01(一)	搬遷前置作業準備，各項物品、清點、統計、列冊等。	檔案典藏組
103.06.01(日)~ 103.08.31(日)	1. 辦理國家檔案搬遷採購案。 2. 購買打包所需材料、物品。	檔案典藏組 秘書室
103.09.22(一)~ 103.11.14(五)	1. 搬遷廠商進駐辦理裝箱。 2. 國家檔案及庫房儀器物品裝箱、貼標籤及統計列冊 3. 通知搬遷廠商派車搬運。	檔案典藏組 搬遷廠商
103.11.01(六)~ 103.11.14(五)	搬遷前新莊國家檔案中心庫房位置之定位檢查、清理及確認。	檔案典藏組
103.11.17(一)~ 103.12.31(三)	1. 國家檔案、庫房儀器物品之搬遷、運送、點收。 2. 國家檔案拆封、上架。 3. 所有搬遷物品歸定位。	檔案典藏組 搬遷廠商

第二階段：

日期	工作事項	負責單位/人員
103.06.01(日)~ 103.12.31(三)	搬遷前置作業準備，各項物品統計、清點、列冊等	檔案典藏組
104.01.01(四)~ 104.03.31(二)	1. 辦理國家檔案搬遷採購案。 2. 購買打包所需材料、物品。	檔案典藏組 秘書室
104.04.01(三)~ 104.04.30(四)	1. 國家檔案及庫房儀器物品裝箱、貼標籤及統計列冊 3. 通知搬遷廠商派車搬運。	檔案典藏組 搬遷廠商
104.05.01(五)~ 104.06.30(二)	1. 國家檔案、庫房儀器物品之搬遷、運送、點收。 2. 國家檔案拆封、上架。 3. 所有搬遷物品歸定位。	檔案典藏組 搬遷廠商

附件 7 搬遷經費估算表

年 度	地 點	項 目	檔案長度	箱數(箱)	數量	單位	單價（元）	小計（千元）	總計(千元)
103 年	士林典藏所	檔案類	6.5 公里	13,000	186	車次	3,000	558	1,089
		庫房物品類	—	80	2	車次		6	
		辦公傢俱類	—	—	5	車次		15	
		修護用品類	—	—	4	車次		12	
		紙箱	—	—	13,080	個	27	354	
		透明封箱膠帶	—	—	818	捲	18	15	
	近史所	檔案類	388.08 公尺	936	14	車次	3,000	42	
	本局庫房	檔案類	676.74 公尺	1,122	17	車次		51	
		庫房物品類	—	20	1	車次		3	
		紙箱	—	—	1,142	個	27	31	
		透明封箱膠帶	—	—	72	捲	18	2	
104 年	光復典藏所	檔案類	10.5 公里	21,000	300	車次	3,000	900	927
		庫房物品類	—	70	1	車次		3	
		透明封箱膠帶	—	—	1317	捲	18	24	